

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

ESSAI PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉDUCATION (PROFIL SANS MÉMOIRE)

PAR
MANON DUMARESQ

LES TABLEAUX DE BORD EN ÉDUCATION : OUTILS DE PLANIFICATION, DE
SUIVI DE GESTION, DE DÉCISION ET DE REDDITION DE COMPTES POUR
LES DIRECTEURS D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE EN LIEN AVEC LA
GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

JUILLET 2017

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de cet essai requiert son autorisation.

REMERCIEMENTS

Le projet d'écrire un essai représente une expérience très stimulante, mais qui demande une rigueur constante et beaucoup d'investissement en temps. Aussi, le soutien de collaborateurs devient essentiel pour atteindre cet objectif de vie.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Monsieur Stéphane Thibodeau et à Madame Martine Cloutier qui, à titre de directeur et codirectrice, ont su me guider tout au long de cette aventure. J'ai acquis plusieurs connaissances et compétences grâce à leur enseignement. Merci pour votre compréhension dans des moments plus difficiles de ma vie comme le décès de ma mère.

J'exprime également toute ma reconnaissance à Monsieur Alain Huot pour l'évaluation de cet essai. Ses commentaires constructifs m'ont permis de bonifier et de finaliser ce travail de recherche.

Je tiens aussi à souligner l'ouverture de la Commission scolaire de Laval au développement professionnel de ses employés et de nouvelles pratiques.

Au niveau personnel, je remercie mes amis Manon, Daniel, Claudie et Alexandre qui se sont toujours intéressés à mes études et qui m'ont encouragé par des mots réconfortants.

Finalement, un merci spécial à mon mari Jovin et à nos enfants Félix, Jacob et Loïc qui ont été d'un support extraordinaire. Votre patience, votre compréhension, vos encouragements ainsi que la fierté dans vos yeux font de ce projet une réussite. Je vous aime très fort.

Je dédie cet essai de maîtrise à mes parents, Romuald et Marie-Claire, qui m'ont transmis de belles valeurs telles que la persévérance qui me permet de réaliser un si grand défi.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	3
PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 Système d'éducation au Québec	4
1.2 Implantation de la GAR	7
1.3 Impacts de la GAR sur les directions d'établissements scolaires	10
1.4 Besoins des directions d'établissements scolaires par rapport à la GAR	12
1.5 Questions de recherche	14
CHAPITRE 2	16
CADRE DE RÉFÉRENCE	16
2.1 Tableau de bord de gestion	17
2.1.1 Conception de Kaplan et Norton	18
2.1.2 Conception de Fernandez	20
2.1.3 Conception de Voyer	21
2.1.4 Comparaison entre les trois conceptions.....	23
2.2 Contenu du tableau de bord	25
2.2.1 Processus de planification stratégique.....	26
2.3 Orientations, objectifs, indicateurs et cibles	28
CHAPITRE 3	32
Démarche méthodologique	32

3.1	Étapes d'élaboration d'un tableau de bord selon Voyer	33
3.1.1	Étape 1 : Organisation du projet de tableau de bord : études d'opportunité et de faisabilité et plan de réalisation	33
3.1.2	Étape 2 : Identification des préoccupations de gestion et des indicateurs.....	38
3.1.3	Étape 3 : Design des indicateurs et tableau de bord	42
3.1.4	Étape 4 : Informatisation du tableau de bord.....	45
3.1.5	Étape 5 : Mise en œuvre du tableau de bord et expérimentation de l'outil	47
CHAPITRE 4		50
RÉSULTATS		50
4.1	Expérimentation de la démarche de Voyer en éducation.....	51
4.1.1	Étape 1 : Organisation du projet de tableau de bord : études d'opportunité, de faisabilité et plan de réalisation	51
4.1.2	Étape 2 : Identification des préoccupations de gestion et des indicateurs.....	61
4.1.3	Étape 3 : Design des indicateurs et tableau de bord	66
4.1.4	Étape 4 : Informatisation du tableau de bord.....	70
4.1.5	Étape 5 : Mise en œuvre du tableau de bord et expérimentation de l'outil	71
4.2	Constats du tableau de bord de l'école Hébert.....	79
4.3	Constats du tableau de bord en éducation.....	81
CONCLUSION		89
RÉFÉRENCES.....		92
APPENDICE A.....		95
TREIZE VOIES DE RÉUSSITE		95
APPENDICE B		96
EXEMPLE D'UN TABLEAU DE BORD TIRÉ DU SITE INTERNET DE VOYER ...		96
APPENDICE C		97
OUTIL DIAGNOSTIC D'UN TABLEAU DE BORD SELON LES NORMES DE VOYER.....		97

APPENDICE D	102
GUIDE D'IMPLANTATION D'UN TABLEAU DE BORD À PARTIR DE LA MÉTHODE DE VOYER	102

LISTE DES TABLEAUX

Tableau

1	Caractéristiques des différentes conceptions de TB de gestion	24
2	Exemple d'un tableau de préoccupations-indicateurs.....	40
3	Fiche-indicateur	42
4	Échéancier de travail.....	59
5	Préoccupation-indicateurs pour l'école Hébert (TPI)	61
6	Fiche-indicateur : Compétence résoudre une situation problème en 1re, 4e et 6e année pour l'école Hébert.....	66
7	Fiche-indicateur : Taux de réussite des élèves au sommaire en mathématique.....	68
8	Menu du tableau de bord.....	75
9	Page synthèse du tableau de bord	76
10	Pages ventilées du tableau de bord	77
11	Suivi décisionnel.....	79

LISTE DES FIGURES

Figure

1	Axes de mesures en fonction des quatre perspectives de Kaplan et Norton	19
2	Axes de mesures de Fernandez	21
3	Composantes mesurables de Voyer	22
4	Exemple d'élaboration d'un objectif.....	30
5	Planification du projet d'élaboration d'un tableau de bord à l'école Hébert.....	59
6	Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance.....	85
7	Étapes d'élaboration d'un tableau de bord selon Voyer en éducation.....	86
8	Gestion d'une direction d'école efficace.....	87

RÉSUMÉ

Dans cet essai, l'auteur a développé un tableau de bord en éducation comme outil de planification, de suivi de gestion, de décision et de reddition de comptes pour les directeurs d'établissement scolaires en lien avec la gestion axée sur les résultats. L'essai permet donc de répondre aux questions suivantes : quels modèles de tableaux de bord pourraient être utilisés par les directions d'école pour répondre aux exigences de la GAR ? Quelles informations devraient être traitées dans ces tableaux de bord ?

Pour développer le tableau de bord, différentes conceptions relatives à cet outil ont été comparées. Partant de cette comparaison, la démarche de Voyer (en cinq étapes) a permis d'expérimenter le tableau de bord à l'école primaire Hébert de la Commission scolaire de Laval.

Les résultats de l'essai montrent que le lien entre la base de données de la commission scolaire (GPI) et un outil de gestion, qui peut être programmé dès le début du processus, est possible. Les objectifs déterminés dans le projet éducatif (incluant la convention de gestion et de réussite éducative et le plan de réussite) sont ainsi intégrés à l'outil permettant une planification, une régulation et une reddition de comptes en un seul clic. Les tableaux et les graphiques s'ajustent automatiquement et on peut voir en un coup d'œil l'atteinte des objectifs du projet éducatif.

INTRODUCTION

Depuis 2008, l'arrivée de la gestion axée sur les résultats (GAR) a amené des changements de pratiques de gestion chez les directions d'établissements. Ces derniers avaient déjà l'impression que les tâches administratives prenaient une place importante dans leur fonction. Alors, comment éviter de créer un sentiment de surcharge administrative tout en intégrant la GAR qui apporte une rigueur en éducation avec l'intégration de la culture de l'analyse de données ? Il ne faudrait pas que ce soit au détriment d'éléments de gestion de la direction d'établissement qui sont tout aussi importants comme d'agir en tant que leader pédagogique auprès de l'équipe-école. À l'ère technologique de notre société, les directions d'établissement n'utilisent pas suffisamment les outils informatiques qui leur permettraient d'optimiser le volet administratif de leur fonction.

Le présent essai a pour but d'expliquer les résultats de l'expérimentation d'un tableau de bord en tant qu'outil de gestion à l'école primaire Hébert de la commission scolaire de Laval. Dans les pages suivantes, la problématique, le cadre de référence, la méthodologie, l'expérimentation et la conclusion sont présentées.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre propose quatre parties. Tout d'abord, il sera question de l'évolution du système d'éducation au Québec. Ensuite, l'implantation de la gestion axée sur les résultats (la GAR) sera détaillée. Puis, les impacts de cette dernière sur les directions d'établissements scolaires seront expliqués. Enfin, les besoins des directions, en lien avec ces impacts, seront aussi énumérés et une question de recherche sera posée.

1.1 Système d'éducation au Québec

Le système d'éducation au Québec a évolué à travers le temps. Il s'est organisé à partir de recommandations et de réformes qui ont apporté des changements significatifs. En 1964, le système d'éducation a été marqué par une réforme importante initiée par le ministre Paul Gérin-Lajoie du gouvernement libéral de Jean Lesage. Ce dernier a créé une commission royale d'enquête, soit la commission Parent. Selon les termes de la loi instituant cette commission sur l'organisation et le financement de l'enseignement en mars 1961, le premier attendu spécifiait « qu'il existe de multiples problèmes à tous les niveaux de l'enseignement et qu'il importe en conséquence de faire effectuer par une Commission royale d'enquête une étude impartiale et complète de la situation de l'enseignement dans la province » (Rocher, 2004. p.7). À la lecture du rapport Parent qui en découle, des changements sont recommandés dans la structure du système scolaire, et ce, à tous les niveaux tels que la création du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ), du Conseil supérieur de l'éducation (CSÉ), des polyvalentes, des cégeps, du réseau des Universités du Québec et d'un système d'aide financière aux études. Plusieurs de ces actions ont permis d'atteindre l'objectif principal, soit la démocratisation de l'éducation en rendant

l'école accessible à tous, et ce, en mettant l'accent sur la gratuité scolaire et l'égalité des chances pour tous les élèves.

À la suite de cette réforme majeure, une période d'implantation et de consolidation des moyens mis en place s'installe. En 1977, le Livre vert (MEQ, 1977) sur l'enseignement primaire et secondaire est déposé. Ce livre se concentre sur l'aspect pédagogique et la revalorisation de l'école publique. Comme conclusion, il est recommandé que chaque école se dote d'un projet éducatif centré sur les besoins et les choix du milieu. Il est aussi question de la création d'un conseil d'orientation qui permettrait aux parents, aux éducateurs, à la direction et aux représentants du milieu d'exprimer leur point de vue afin que, collectivement, certaines décisions soient prises en lien avec la vie de l'école. En 1982, le Livre blanc (MEQ, 1982) maintient le même objectif de revalorisation et de responsabilisation de l'École en la considérant comme une corporation avec son conseil d'école (conseil d'administration).

En 1986 ont lieu les États généraux sur la qualité en éducation. À partir de l'initiative de la fédération des commissions scolaires du Québec, ces États généraux ont permis de faire le point sur les forces et les faiblesses du système d'éducation québécois. Dans le rapport synthèse, il ressort que le système est bien structuré et bien orienté, mais que des consolidations et des rectifications majeures doivent être effectuées. Il est question de valoriser tous les éléments du système scolaire qui sont trop souvent présentés négativement, de miser sur la concertation et l'implication de tous les intervenants

(enseignants, parents, professionnels), d'informer et de sensibiliser. De plus, l'individualisation de l'enseignement et l'importance du manque de ressources humaines ont aussi été discutées.

Près d'une dizaine d'années plus tard, un vaste mouvement de réflexion est amorcé afin de redéfinir le « contrat éducatif québécois ». Des États généraux sur l'éducation sont convoqués, cette fois par le gouvernement, en vue de faire le point sur l'état de la situation et de définir les orientations et les besoins du système d'éducation pour les prochaines années. La réforme qui en découle s'inscrit en continuité avec les États généraux de 1986, dans une quête de la qualité de notre système d'éducation. La création du conseil d'établissement (CÉ), le nouveau programme de formation de l'école québécoise, le renouveau pédagogique et le nouveau régime pédagogique sont quelques éléments qui découlent de cette réforme. Afin de bien implanter cette dernière, la formation universitaire en enseignement s'actualise et des activités de perfectionnement sont offertes au personnel des écoles afin de répondre aux nouvelles exigences ministérielles. Le projet de loi 180 modifie la Loi sur l'instruction publique. Les modifications visent une décentralisation de certains pouvoirs vers les écoles afin de répondre davantage aux besoins des milieux. Les orientations majeures du projet de loi 180 sont de donner à l'école l'autonomie et les pouvoirs nécessaires à sa mission, d'instaurer un partenariat entre les parents et le personnel de l'école et de favoriser l'autonomie professionnelle du personnel enseignant sous l'autorité de la direction de l'école (Info-réforme, 1998).

En somme, en se référant aux statistiques de la fréquentation d'élèves à temps plein (MELS octobre 2005 p.5), la démocratisation de l'éducation a permis l'accès à l'éducation pour tous et, par conséquent, l'augmentation de la fréquentation scolaire des élèves au Québec. Depuis la parution du Livre vert, la qualité en éducation et l'autonomie des établissements sont maintenant les nouvelles priorités. La vision est dorénavant la réussite de tous les élèves. Un modèle de gestion moderne fait ainsi son apparition : la gestion axée sur les résultats (GAR).

1.2 Implantation de la GAR

La qualité du système d'éducation et l'autonomie des établissements amène systématiquement des mécanismes de reddition de comptes et un ajustement des cadres légaux. Dès l'an 2000, l'Assemblée nationale adopte la Loi sur l'administration publique qui vise l'instauration d'une GAR dans les ministères et les organismes gouvernementaux. Toutes les sphères de l'administration publique sont sollicitées dans ce modèle de gestion. Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS, 2009) explique que le Secrétariat du Conseil du trésor définit la gestion axée sur les résultats comme « une approche de gestion fondée sur des résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles définis préalablement en fonction des services à fournir. Elle s'exerce dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de flexibilité quant aux moyens utilisés pour atteindre les buts visés » (p. 3). Martin et Jobin (2004) ont comparé la GAR à l'intérieur de l'administration publique de différents pays ou régions. Les auteures se sont intéressées aux caractéristiques communes et aux différences de la GAR. Elles expliquent

que la similitude des déficits budgétaires a provoqué les mêmes besoins à la base, soit de rendre les organismes publics plus efficaces. Selon elles, la GAR peut être vécue de façon différentes en y reliant les processus budgétaires, en restructurant les organisations, en ajustant les objectifs d'imputabilité ou simplement en ayant une approche administrative basée sur le but d'apprendre pour s'améliorer. Aussi, la philosophie, les lois et la vision de l'administration sont largement modifiées par ce contexte de gestion. L'étude de Martin et Jobin (2004) a démontré qu'il y a des différences importantes à travers le monde, comme de parler d'une imputabilité tel que vécu en Nouvelle-Zélande jusqu'à une rémunération en fonction du rendement des organismes dans d'autres pays comme en Australie.

En éducation, bien que le concept de la GAR ne sera appliqué que plus tard, on observe tout de même des lois et des procédures qui peuvent être liées à ce modèle de gestion. À cet égard, en 2002, le MEQ adopte le projet de loi 124, lequel oblige chaque école à élaborer un plan de réussite afin de mettre en œuvre le projet éducatif. Dans la foulée du même projet de loi, chaque commission scolaire élabore un plan stratégique afin de définir sa vision, ses orientations, ses objectifs et les moyens à prioriser afin d'atteindre ces derniers. Puis, en 2008, le projet de loi 88 modifie la Loi sur l'instruction publique et la Loi sur les élections scolaires et formalise l'instauration d'une GAR dans le réseau des commissions scolaires. Dans le milieu de l'éducation, le MELS (2009) explique l'instauration de ce nouveau mode de gouvernance scolaire de la façon suivante : « En plus de renforcer la démocratie scolaire, les modifications législatives visent à instaurer

un nouveau mode de gouvernance, en vue d'accroître la persévérance scolaire et la réussite des élèves ainsi que la performance globale du système d'éducation » (p.2). Cette gestion implique que l'ensemble des ressources de l'organisation soit affecté aux mêmes objectifs et orientations. Il s'agit d'une approche systémique où tous les membres contribuent à l'atteinte des objectifs du MELS et à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation. La GAR se base sur six principes, soit l'obligation de résultat, la transparence, la responsabilité, l'autonomie, la reddition de comptes et la participation effective de toutes les parties prenantes à toutes les étapes du processus de gestion (Maroy, 2013). En 2008, le gouvernement produit le référentiel « L'école, j'y tiens ! » afin de décrire la GAR en éducation et les objectifs qui y sont reliés. Il explique, entre autres, l'importance de chaque partenaire pour la réussite des élèves ainsi que les treize voies de réussite (voir Appendice A) afin d'atteindre un taux de diplomation ou de qualification de 80% en 2020. Chaque commission scolaire s'engage à l'atteinte de taux de réussite sur son territoire en signant une convention de partenariat avec le MELS et en établissant une convention de gestion et de réussite éducative (CGRÉ) avec chacune des écoles sous sa gouverne. La CGRÉ est un document contractuel entre l'école et la commission scolaire qui détermine les modalités de contribution de l'établissement (objectifs et cibles à atteindre), les moyens qui y sont associés, les ressources allouées par l'école et les ressources spécifiques allouées par la commission scolaire à l'établissement afin d'atteindre les objectifs ainsi que les mesures de soutien et d'accompagnement mises à la disposition de l'établissement. De plus, les mécanismes de suivi et de reddition de comptes doivent également être déterminés. Ces nouvelles obligations ne remplacent pas le plan de réussite pour les écoles

ni le plan stratégique pour les commissions scolaires. La partie suivante traitera des impacts de ce nouveau mode de gestion sur les directions d'établissements scolaires.

1.3 Impacts de la GAR sur les directions d'établissements scolaires

Bien que la GAR apporte des changements importants dans le système d'éducation pour tous les intervenants, le directeur d'établissement est l'un des acteurs particulièrement concernés. En effet, la GAR a un impact direct sur son travail au quotidien. Imputable des obligations et des responsabilités des nouvelles lois, il est aussi le gardien du projet éducatif et du climat de l'école. Il est l'agent pivot de l'ensemble des intervenants de l'école et des actions réalisées dans le cadre de la mission de l'école. De plus, selon Gravelle (2012), la réforme de l'administration publique a contribué à la complexification de la profession des dirigeants d'établissements scolaires en leur demandant d'être toujours prêts à rendre des comptes. La plus grande délégation de pouvoirs vers les CÉ entraîne plus d'obligations, de mandats et de suivi des décisions. Aussi, il est à la fois sous l'autorité du directeur général de la commission scolaire, mais aussi dans l'obligation d'exécuter des décisions du CÉ. Sa tâche s'est vue augmentée et beaucoup plus politisée.

Selon les résultats des recherches de Lapointe et Dembélé (2012), les directions d'établissement adhèrent aux principes de la GAR, même en ce qui concerne l'imputabilité et la reddition de comptes des acteurs par rapport à la réussite des jeunes. Ce modèle leur permet de mobiliser le personnel de l'école autour d'objectifs communs

et d'intervenir davantage par rapport aux pratiques pédagogiques des enseignants. Cependant, des questionnements et des inquiétudes demeurent. L'impact le plus important et la réaction la plus observable dans les milieux sont le sentiment d'ajouter encore des tâches administratives au détriment du rôle pédagogique des directions d'établissement.

Un autre impact est le fait que les deux démarches donnent l'impression d'un dédoublement de tâches : la planification stratégique et le plan de réussite, d'une part, puis la convention de gestion et de réussite éducative (CGRÉ) et la convention de partenariat, d'autre part. En se concentrant davantage au niveau micro, c'est-à-dire sur les obligations des écoles, le plan de réussite et la CGRÉ sont élaborés de la même façon. En effet, depuis l'implantation de la CGRÉ en 2008, il est demandé aux directions d'établissement d'élaborer, avec son équipe-école, un plan de réussite et une CGRÉ. Ce sont deux documents similaires puisqu'ils décrivent les objectifs et les moyens déterminés pour l'année en cours. La CGRÉ est cependant signée par la direction de l'école, le directeur général et la présidente de la commission scolaire. Le directeur doit, aussi, faire la reddition de comptes de ces deux documents en fin d'année. Dans une étude menée auprès de directions d'établissements, Cloutier (2014) constate que les directions déplorent l'obligation de devoir produire une CGRÉ en plus du plan de réussite, lequel est déjà bien implanté dans les écoles. Pour des directions d'établissement qui favorisent une gestion participative dans leur pratique de gestion, cela peut créer un conflit cognitif important. En effet, le plan de réussite et la planification stratégique sont des structures qui émergent

de la mobilisation du milieu tandis que la convention de partenariat et la CGRÉ résultent davantage d'une structure de haut en bas.

Bref, l'augmentation des tâches administratives, l'incohérence d'une double structure stratégique, l'augmentation du suivi des résultats ainsi que l'imputabilité accrue ont un impact direct sur les tâches et la fonction du directeur d'établissement. Ce nouveau mode de gestion appelle un nécessaire changement de pratiques de gestion.

1.4 Besoins des directions d'établissements scolaires par rapport à la GAR

Avec l'arrivée de la GAR, les directions expriment divers besoins pour adapter leurs pratiques de gestion. Ces besoins sont liés principalement au développement d'une expertise dans l'identification d'indicateurs, à l'accès aux données sur les résultats des élèves, à l'utilisation d'outils de suivi et d'évaluation et à un soutien technique et informatique (Lapointe et Dembélé, 2012). Peu d'auteurs ont soulevé les besoins des directions d'établissements, par contre, dans les milieux l'accessibilité à des outils d'optimisation des tâches de direction d'établissement semblent être un besoin réel. Concrètement dans les établissements scolaires, les données utilisées par les directions proviennent des commissions scolaires, de la société de gestion du réseau informatique des commissions scolaires (GRICS) et de diverses autres sources. Après chaque étape scolaire, une analyse des résultats est réalisée. Les directions doivent extraire les données et élaborent souvent des tableaux « maison » pour présenter les résultats de façon vulgarisée. Elles font ressortir alors les indicateurs dont elles ont besoin pour la régulation

et la reddition de comptes déterminées dans le plan de réussite et la CGRÉ. Ce travail demande beaucoup de temps et les « outils maison » sont rarement partagés avec les autres directions. Au surplus, les directions d'établissements ne possèdent pas de compétences de programmation ou d'expertise informatique qui permettrait de mettre en place des outils de gestion de l'information. Il ressort que le développement d'un outil de gestion et de suivi des données en lien avec les exigences de la GAR pourrait répondre aux besoins des directions. En effet, ce dernier prendrait la forme d'un tableau de bord et serait conçu de manière à se réaliser en temps réel avec les indicateurs voulus et apparaître de façon instantanée. Cette façon de procéder est comparable à des tableaux de bord de gestion utilisés dans plusieurs organismes. Les données s'actualisent à l'aide de bases de données déjà existantes et permettent aux gestionnaires de voir tout ce qui se passe dans leur organisation en fonction des priorités qui ont été programmées au préalable. Des indicateurs de couleurs différentes permettent aux gestionnaires de voir rapidement les informations.

Selon Maroy (2013), Huguenin et Soguel ont réalisé en 2010 une recherche avec 17 cadres d'établissements en Suisse afin de valider les indicateurs et les tableaux de bord utilisés. Ces gestionnaires avaient reçu une formation sur les tableaux de bord en 2009. Voici les constats : les directions ne disposent pas toujours de l'information pertinente pour maximiser la réussite des élèves ; lorsqu'ils disposent de l'information ils ne la consolident pas bien au point de vue organisationnel et stratégique ; lorsqu'un indicateur consolidé est cohérent avec les déterminants de la performance scolaire, il n'est pas

exploité pour aider à définir une politique d'établissement orientée vers la réussite des élèves ; l'absence d'un système d'indicateurs structuré ne permet pas aux directions d'avoir une information objectivée sur les différentes dimensions de la gestion. Ces constats ne s'inscrivent pas dans le processus d'autonomisation des établissements scolaires et de développement de l'*accountability*. En tenant compte des expériences de cette étude, le but de cet essai est d'expérimenter la formule du tableau de bord en se référant aux conditions gagnantes de son utilisation. Ce processus pourrait permettre d'offrir un outil concret afin de répondre aux besoins des directions d'écoles et de mettre en place une gestion rigoureuse de planification, de régulation et de reddition de comptes pour l'amélioration de la réussite des élèves.

1.5 Questions de recherche

Au Québec, le développement du système scolaire a largement contribué à mettre en place l'infrastructure nécessaire pour répondre à des enjeux importants de démocratisation et d'augmentation de la fréquentation scolaire. Aujourd'hui, les préoccupations sont davantage d'ordre quantitatif et portent sur les résultats en lien avec la réussite scolaire et l'efficience du système. Ce nouveau contexte commande un mode de gestion axé sur les résultats. Pour les directions d'établissements scolaires, cela implique de suivre les activités de l'école en fonction de cibles dûment identifiées pour lesquelles il faut rendre des comptes.

Ces nouvelles exigences au niveau de la gestion en milieu scolaire font ressortir le besoin, pour les directions, de se doter d'outils pour traiter, analyser et communiquer les données et les résultats sur la réussite des élèves. Des outils comme les tableaux de bord s'avèrent intéressants bien que peu utilisés, actuellement, dans le milieu de l'éducation.

Notre essai s'intéresse à l'utilisation de tableaux de bord pour répondre aux exigences de la gestion axée sur les résultats en milieu scolaire. Il vise à répondre aux questions suivantes : quels modèles de tableaux de bord pourraient être utilisés par les directions d'école pour répondre aux exigences de la GAR ? Quelles informations devraient être traitées dans ces tableaux de bord ?

Le prochain chapitre, le cadre de référence, permettra une recension des écrits en lien avec les concepts de tableaux de bord et les informations qui s'y retrouvent.

CHAPITRE 2

CADRE DE RÉFÉRENCE

Ce chapitre présente le cadre de référence de l'essai. La première partie propose une définition générale de ce qu'est un tableau de bord de gestion et différentes conceptions de l'utilisation de cet outil. Cette présentation nous permettra d'arrêter notre choix sur le modèle de tableau de bord qui sera utilisé aux fins de notre essai. La deuxième partie porte sur les éléments qui composent un tableau de bord, en milieu scolaire, dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

2.1 Tableau de bord de gestion

Les tableaux de bord de gestion servent à pointer l'information dans une organisation de façon visuelle et immédiate, à l'image d'un tableau de bord d'une voiture ou celui du cockpit d'un avion. En effet, il est essentiel du point de vue du gestionnaire de voir ce qui se passe en un coup d'œil comme le conducteur peut le voir en temps réel avec les indicateurs d'essence, de vitesse ou de température. Précisément dans le domaine de la gestion, on peut définir le tableau de bord comme un ensemble d'indicateurs organisés en système de suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer. (Alazard et Separi, 2004).

Quelques auteurs se sont particulièrement intéressés au concept de tableau de bord de gestion. Parmi les plus importants, notons Kaplan et Norton (États-Unis), Fernandez (France) et Voyer (Québec). Chacun a apporté une contribution significative à la

compréhension de ce concept en proposant une définition et des fonctions que peut remplir un tableau de bord. Nous en traitons dans les sections suivantes.

2.1.1 Conception de Kaplan et Norton

Kaplan et Norton (2012) nomment spécifiquement leur tableau de bord de gestion, le tableau de bord prospectif. Ils définissent ce dernier comme un système de mesure de la performance équilibré entre indicateurs financiers et non financier, entre court et long termes, entre indicateurs intermédiaires et mesure des résultats. Ces indicateurs sont répartis sur quatre axes (financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel) et sont reliés entre eux par des relations de cause à effet qui dessinent la stratégie.

Le terme prospectif est utilisé puisque les auteurs désirent démontrer qu'une vision d'entreprise doit être pensée stratégiquement à long terme, et pas seulement à court terme, pour être durable et être considérée comme une valeur ajoutée pour les clients. Ces auteurs utilisent également le mot « équilibré » traduit de l'expression originale « *balanced scorecard* » afin de mettre l'accent sur l'équilibre entre les indicateurs des quatre axes. Ces derniers doivent être créés et reliés à la stratégie de l'entreprise, afin de mesurer leur contribution à la réalisation de la stratégie. On analyse alors les résultats souhaités et les processus qui permettent de les atteindre. Kaplan et Norton démontrent que 20-25 indicateurs, permettant une relation de cause à effet, sont suffisants pour la communication

et la mise en œuvre d'une stratégie cohérente (Kaplan et Norton, 2012). La Figure 1 illustre la conception du tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton.

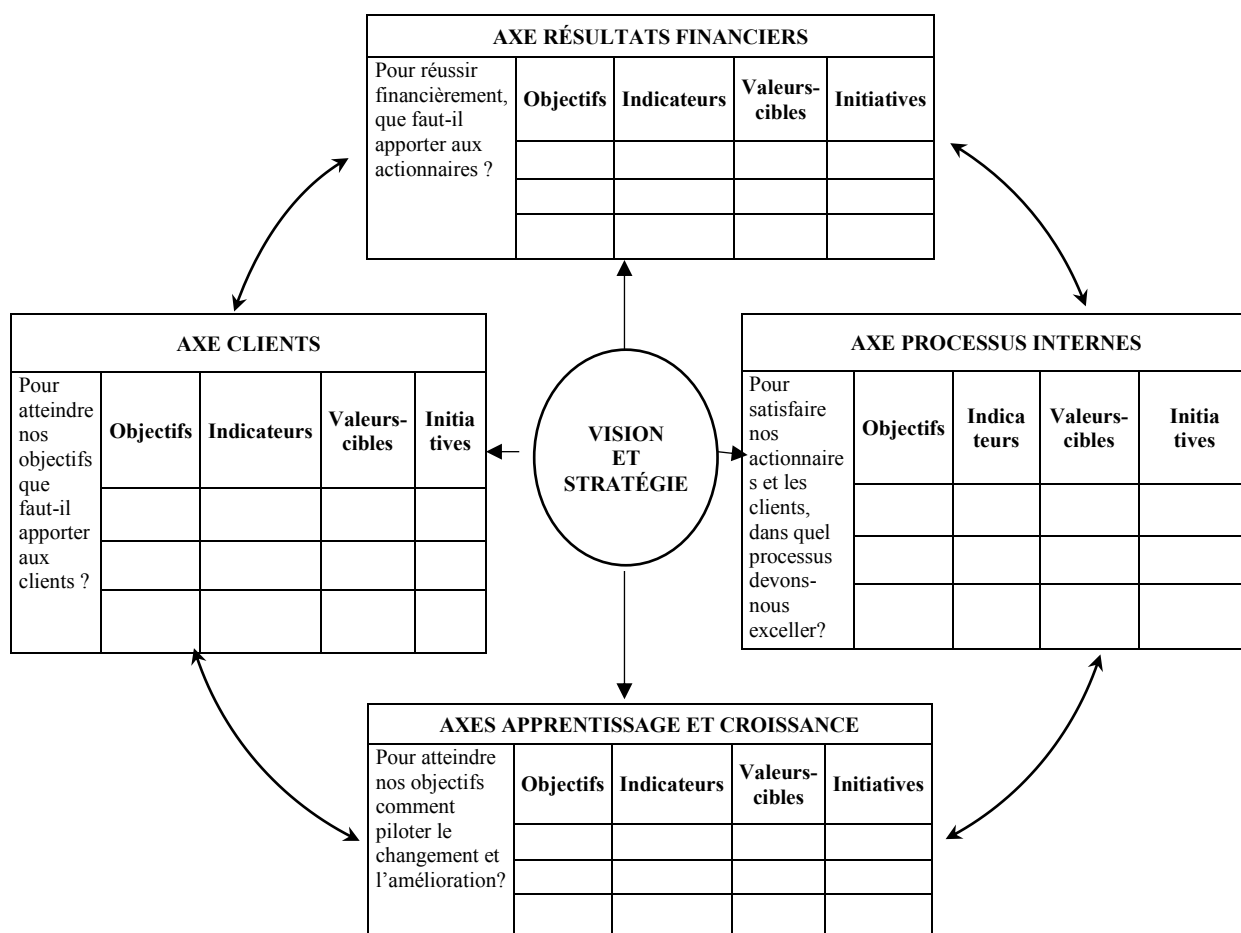


Figure 1. Axes de mesures en fonction des quatre perspectives de Kaplan et Norton (tirée de Kaplan, 2010).

Cette illustration associe le tableau de bord à un outil permettant de relier les différents systèmes de gestion de façon à les mettre à contribution dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. En ce sens, le tableau de bord se présente comme un outil de management davantage que comme un outil d'évaluation.

2.1.2 Conception de Fernandez

Fernandez situe le tableau de bord de gestion comme un outil de pilotage. De son point de vue, le tableau de bord se définit comme un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "pro-actif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Le tableau de bord est un instrument d'aide à la prise de décision ; il contribue à réduire l'incertitude et à faciliter la prise de risque inhérente à toutes décisions (Fernandez, 2016).

Comme l'explique Fernandez, la fonction principale du tableau de bord de pilotage est de stabiliser l'information à partir de laquelle le gestionnaire mène ses activités de communication, de réflexion et de prise de décisions. Toujours selon Fernandez, le tableau de bord de pilotage permet aux gestionnaires de « piloter » l'organisation en identifiant les facteurs de réussite clés.

Dans cette conception, les objectifs et les indicateurs sont déterminés et évalués en fonction des axes mesurables. Comme la Figure 2 l'indique, Fernandez propose sept axes de développement mesurables : clients, partenaires, actionnaires, personnel, public, processus interne et système de qualité et le système d'information. Des objectifs et des indicateurs seront élaborés en fonction de ces axes afin de mesurer la performance et la réalisation de la stratégie de l'organisation.

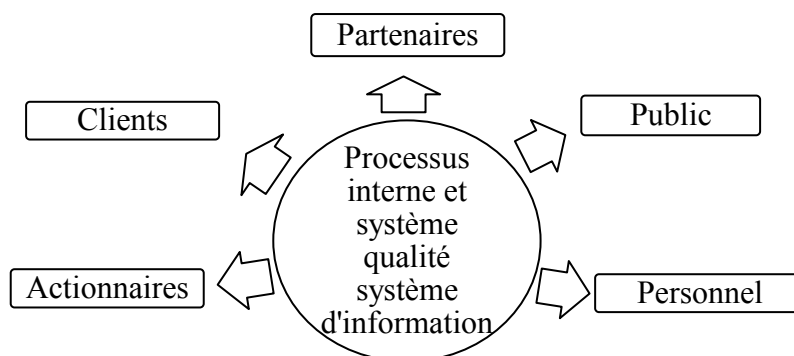


Figure 2. Axes de mesures de Fernandez (tirée de Fernandez, 2013).

2.1.3 Conception de Voyer

La conception du tableau de bord de gestion de Voyer (2011) repose sur le concept de performance et sur la pertinence de mesurer cette dernière. Selon cet auteur, les citoyens sont plus exigeants, informés et les ressources disponibles sont plus limitées que par le passé, il est donc essentiel de mesurer et d'évaluer pour justifier la pertinence des organisations et des programmes. Voyer (2011) définit le tableau de bord comme une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail (p. 39).

La Figure 3 présente les composantes mesurables du tableau de bord selon la conception de Voyer. Ce sont : les clients et leurs besoins, les ressources et conditions

(intrants) ; les activités, les façons de faire, le quoi, le comment (processus) et ; les résultats de production et les impacts sur l'organisation ainsi que sur l'environnement (extrants).

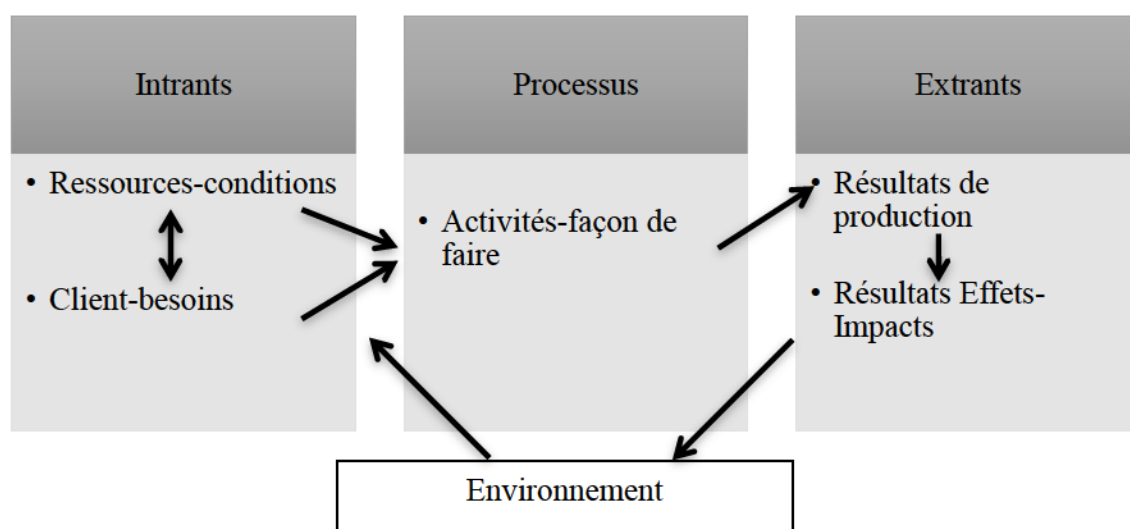


Figure 3. Composantes mesurables de Voyer (tirée de Voyer, 2011).

L'élaboration du tableau de bord permet d'identifier les bons objectifs et les bons indicateurs en lien avec les composantes mesurables. L'accumulation d'indicateurs crée ainsi une mémoire organisationnelle de référence plus systématique et plus objective qui permet au tableau de bord d'exercer ses fonctions de monitoring, de constat d'écart et d'alerte, de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse, de reportage et de reddition de comptes, de communication et de motivation et de contribution à la formulation des objectifs et des attentes.

Enfin, un des éléments importants de la conception du tableau de bord de gestion de Voyer est que celui-ci contient une base de données, puis des pages ventilées et une page synthèse (voir Appendice B). Voyer (2011) quantifie ces pages en appliquant le parallèle d'un document de 1000 pages. Les pages 101 à 1000 représentent les bases de données, les pages 11 à 100 les statistiques détaillées, les pages 2 à 10 la ventilation et la page 1 la synthèse. Cette dernière représente la page principale où l'ensemble des objectifs et leur évaluation sont intégrés par des liens hypertextes qui les relient à d'autres pages détaillées.

2.1.4 Comparaison entre les trois conceptions

Un résumé des principales caractéristiques associées aux différentes conceptions du tableau de bord de gestion est présenté dans le Tableau 1. L'analyse de ces caractéristiques nous amènera à faire le choix d'un tableau de bord pour une école ayant adopté un mode de gestion axée sur les résultats.

Tableau 1

Caractéristiques des différentes conceptions de TB de gestion

Conception	Caractéristiques
Kaplan et Norton	<p>Le tableau de bord de gestion est défini comme un outil de management et de prospection.</p> <p>Les objectifs et les indicateurs sont élaborés en fonction de quatre axes mesurables: financier client, processus internes et apprentissage organisationnel. Les 4 axes sont complémentaires et équilibrés ; ils permettent un lien de cause à effet.</p> <p>Le tableau de bord, selon cette conception, répond à un besoin d'évaluer la contribution des différents axes à la mise en œuvre de la stratégie.</p>
Fernandez	<p>Le tableau de bord de gestion est défini comme un outil de pilotage et d'aide à la prise de décision.</p> <p>Les objectifs et les indicateurs sont élaborés en fonction de sept axes mesurables: clients, partenaires, actionnaires, personnel, public, processus interne et système de qualité et système d'information.</p> <p>Le pilotage se réalise en identifiant des facteurs clés de la réussite.</p> <p>Le tableau de bord, selon cette conception, répond à des besoins de stabiliser l'information, de posséder des outils de communication, de dynamiser la réflexion et de préciser les risques d'une décision pour un gestionnaire.</p>
Voyer	<p>Le tableau de bord de gestion est défini comme un outil d'évaluation de la performance.</p> <p>Les objectifs et les indicateurs sont élaborés en fonction de composantes mesurables : les clients et leurs besoins (intrants), les ressources (humaines, financières, informationnelles et matérielles) (intrants), les processus (les activités, le quoi, le comment), les résultats (extrants), les résultats sur les clients et les impacts sur l'organisation et sur l'environnement (extrants).</p> <p>Les pages sont ventilées (forage) avec une page synthèse.</p> <p>Le tableau de bord, selon cette conception, répond à des besoins d'ordre organisationnel, managérial, informationnel et informatique pour un gestionnaire.</p>

La description de chaque conception permet de voir qu'il semble que le tableau de bord, selon la conception de Voyer, réponde bien aux exigences d'une gestion axée sur les résultats en milieu scolaire québécois. En effet, ce tableau de bord se présente comme un outil d'évaluation de la performance ; il intègre différentes caractéristiques des tableaux de bord de Kaplan et Norton et de Fernandez. De plus, Gouati (2012), qui a créé un tableau de bord de gestion à partir de la conception de Voyer, pour le Centre de la santé et des services sociaux (CSSS) de Laval, soutient que cette conception est simple et facile à adapter au modèle de fonctionnement des organisations publiques et privées au Canada. On peut donc penser que la mise en place d'un tableau de bord selon Voyer peut être possible en éducation

Après avoir défini ce qu'est un tableau de bord de gestion (le contenant), il est essentiel de définir ce qui doit y être intégré afin d'en faire un outil significatif et utile pour les milieux. La prochaine partie porte sur les éléments qui composent un tableau de bord, en milieu scolaire, dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

2.2 Contenu du tableau de bord

L'information contenue dans un tableau de bord de gestion provient de documents stratégiques et administratifs qui encadrent le processus de gestion des organisations. Pour un directeur d'établissement scolaire, ces documents sont le projet éducatif, le plan de réussite et la CGRÉ. Ils contiennent les orientations, les objectifs, les indicateurs et les cibles à atteindre pour son milieu.

Cette section du cadre de référence a pour objectif de présenter ces termes associés à la gestion axée sur les résultats en milieu scolaire. Pour chacun, nous présentons leur définition et les éléments qui les relient les uns aux autres. Nous verrons comment les insérer dans un modèle de tableau de bord qui sera élaboré pour répondre aux besoins de notre école primaire.

2.2.1 Processus de planification stratégique

Le plan stratégique de la commission scolaire, la convention de partenariat de la commission scolaire, le plan de réussite de l'école, la CGRÉ de l'école et le projet éducatif de l'école font partie des processus de planification stratégique du milieu de l'éducation. La commission scolaire réalise l'écriture de son plan stratégique et de la convention de partenariat en fonction des besoins de l'ensemble de la commission scolaire tout en tenant compte des orientations ministérielles. À son tour, chaque école procède à un processus rigoureux afin de déterminer son projet éducatif ainsi que son plan de réussite et sa CGRÉ, réalisés à partir du projet éducatif, mais aussi du plan stratégique et de la convention de partenariat.

Selon l'article 37 de la Loi sur l'instruction publique (LIP), le projet éducatif contient les orientations propres à l'école et les objectifs dans un but d'améliorer la réussite des élèves en cohérence avec le cadre national défini par la loi, le régime pédagogique et le programme d'études. Toujours selon la LIP, le conseil d'établissement,

sous la coordination de la direction, analyse la situation de l'école, principalement les besoins des élèves, les enjeux liés à la réussite des élèves ainsi que les caractéristiques et les attentes de la communauté qu'elle dessert. Sur la base de cette analyse et en tenant compte du plan stratégique de la commission scolaire, il adopte le projet éducatif de l'école, voit à sa réalisation et procède à son évaluation périodique (article 74). L'analyse permet d'identifier les facteurs explicatifs qui servent à comprendre les problématiques présentes dans le milieu, à identifier des zones de vulnérabilité et à déterminer des priorités. Les forces (zones de performance) et les faiblesses (zones de vulnérabilité) sont donc déterminées en fonction des résultats de sondages distribués aux parents, aux élèves et aux membres du personnel et des faits (statistiques et autres) recueillis. Le résultat de l'analyse permet d'établir les orientations et les objectifs qui seront retenus dans le projet éducatif. Par exemple, si la compétence de la lecture en français au 2^e cycle est identifiée comme zone de vulnérabilité, une orientation et un objectif avec cible et indicateurs seront déterminés pour cette compétence et ce cycle.

À la suite de l'adoption du projet éducatif, le directeur d'établissement scolaire procède à l'élaboration du plan de réussite et de la CGRÉ. Ces processus permettent de mettre en œuvre le projet éducatif en travaillant sur les moyens à prendre afin d'atteindre les objectifs. Les obligations du directeur d'école, en lien avec ces derniers, sont de planifier, de réguler et de procéder à une reddition de comptes. Ceci permet de réajuster les moyens qui ne conviennent pas, d'apporter des changements et ainsi de favoriser l'atteinte des objectifs à la fin de l'année.

En somme, les processus de planification stratégique permettent de déterminer des orientations, des objectifs, des indicateurs et des cibles afin d'améliorer la réussite des élèves. Ces concepts sont détaillés dans la prochaine section.

2.3 Orientations, objectifs, indicateurs et cibles

Le concept d'orientation

Les orientations correspondent aux grands principes à poursuivre pour réaliser la mission de l'établissement (Commission Scolaire de Laval (CSDL, 2011). Les orientations sont porteuses de sens, rassembleuses, ouvertes et cohérentes avec la réalité de l'établissement. Elles permettent de préciser la direction à maintenir pour obtenir les changements souhaités en lien avec la réussite des élèves. C'est à partir des orientations que sont définis les objectifs à atteindre chaque année. Les orientations de l'école sont présentées dans le projet éducatif. Elles sont définies lors d'un processus auquel ont été conviés tous les acteurs de l'école.

Le concept d'objectif

Le concept d'objectif est bien connu par l'ensemble des organisations. Selon le Conseil du trésor (2002), un objectif est un énoncé de ce qu'une organisation entend réaliser, au cours d'une période définie, avec quantification et ordre de priorité, incluant des indicateurs sur lesquels seront établies les cibles de résultats. À la CSDL (2011), l'objectif est un énoncé sous forme d'intention ou d'engagement qui mène à des actions

concrètes pour la réussite des élèves. Un objectif est construit à partir des orientations et doit respecter ces critères ; être spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste et temporel. De plus, les objectifs doivent être formulés comme un résultat attendu. Ils sont le point de repère pour porter un jugement et évaluer leur réalisation. Il est donc essentiel de présenter la situation de départ afin d'évaluer s'il y a amélioration en comparant le tout avec la situation finale. Toujours selon la CSDL (2011), un objectif est construit à l'aide d'un verbe d'action, d'une cible claire, d'une échéance, d'un indicateur et d'une clientèle visée

Le concept d'indicateur

Le concept d'indicateur est toute mesure ou tout paramètre servant à évaluer les résultats d'une organisation. Il est présenté dans la littérature comme un élément ou un ensemble d'éléments d'information représentative qui permet au décideur d'apprécier une situation (Fernandez (2013), Mendonça (2015), Voyer (2011)). L'indicateur naît d'un besoin d'information à la suite de l'analyse du portrait ; il est associé à un objectif et permet d'évaluer l'atteinte du résultat par rapport à sa cible (CSDL, 2011). Il indique où il faut agir. Toujours selon la CSDL (2011), il existe deux types d'indicateurs : l'indicateur quantitatif, chiffré, et l'indicateur qualitatif, observable, mais pas mesurable. De plus, un indicateur peut être évalué comme étant bon selon les critères suivants : la faisabilité, la précision (modes de calcul), la validité, la faisabilité (fidélité), la non-contamination, l'utilité et le contrôle, la mobilisation, la simplicité et la comparaison (Mendonça, 2015). Aussi, selon Voyer (2011), il existe trois éléments nécessaires pour que les indicateurs acquièrent le maximum de valeur : il faut posséder un modèle de mesure approprié (par

exemple un cadre conceptuel de la performance), un modèle de référence (comparaison) et un bon système d'informatisation.

Le concept de cible

Enfin, le concept de cible est défini par la CSDL (2011), comme un résultat visé en lien avec un indicateur et qui peut se présenter sous la forme d'un pourcentage, d'un nombre ou d'un ratio, voire d'une échéance, pour une action à poser, si l'indicateur ne peut être quantifiable. De plus, la cible est le niveau de résultat souhaité à la fin de l'échéance. Pour mesurer l'atteinte, il faut identifier la situation initiale et procéder à une autre observation au terme de l'échéance (situation finale). Il est important que la cible suscite l'adhésion du personnel impliqué, qu'elle soit ambitieuse et réaliste. De plus, il faut tenir compte des critères suivants pour fixer une cible : la comparaison avec les résultats obtenus (calendrier et moments où ces moyens portent fruit), la comparaison avec les résultats d'un milieu semblable, l'efficacité éprouvée des moyens mis en place (résultats de recherches...) et finalement le choix judicieux (cible réaliste). L'exemple permet de bien comprendre l'ensemble des concepts énumérés plus haut (voir Figure 4) :

Améliorer de 4%, d'ici juin 2019, le taux de réussite des élèves du 3e cycle en français

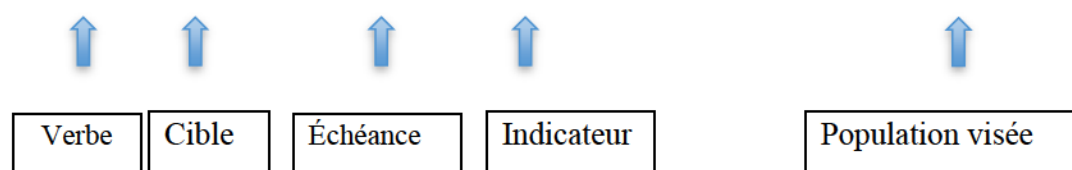


Figure 4. Exemple d'élaboration d'un objectif.

En somme, la comparaison des différents auteurs de tableaux de bord nous a permis de faire un choix éclairé concernant le contenant du tableau de bord soit la méthodologie de Voyer. Cette dernière nous permet de mettre en place la structure du tableau de bord. Aussi, la définition des différents concepts de planification stratégique tels que le projet éducatif, le plan de réussite et la CGRÉ ainsi que les différents concepts intégrés dans ces derniers tels que les orientations, les objectifs, les indicateurs et les cibles nous assurent de bien comprendre les éléments qui doivent se retrouver dans le tableau de bord en éducation comme contenu.

Partant de ces considérations, l'objectif est d'élaborer un tableau de bord. Le chapitre suivant présentera les étapes d'élaboration du tableau de bord de Voyer. De plus, dans le chapitre quatre, ces étapes seront appliquées à une école primaire. Ce tableau de bord permettra de rendre le travail du directeur d'établissement plus efficace dans les processus de planification stratégique et ainsi d'utiliser un bon outil de planification, de régulation, de prise décision et de reddition de comptes dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

CHAPITRE 3

Démarche méthodologique

Ce chapitre permettra de comprendre les cinq étapes de Voyer afin de les mettre en application dans une expérimentation de réalisation d'un tableau de bord dans le chapitre suivant. Trois acteurs principaux se partageront les tâches de ce projet : le responsable de l'implantation du tableau de bord, l'expert-conseil en implantation et en développement de tableau de bord et le comité du projet de tableau de bord dans l'organisation.

3.1 Étapes d'élaboration d'un tableau de bord selon Voyer

Cette partie présente les cinq étapes de la méthodologie de Voyer (2011) pour l'élaboration d'un tableau de bord. Ces étapes sont l'organisation du projet, les préoccupations de gestion et des indicateurs, le design des indicateurs et du tableau de bord, l'informatisation et les aspects technologiques et, finalement, la mise en œuvre.

3.1.1 Étape 1 : Organisation du projet de tableau de bord : études d'opportunité et de faisabilité et plan de réalisation

La première étape de la méthodologie de Voyer est celle de l'organisation du projet de tableau de bord. Tout d'abord, on prend le temps de bien décrire l'organisation pour ensuite étudier l'opportunité et la faisabilité du projet. Elle porte principalement sur les éléments d'analyse de la pertinence d'implanter un tableau de bord dans une organisation et sur l'identification des conditions nécessaires et favorables pour en assurer le succès. Ce qui permet aussi de visualiser l'envergure du projet. Elle se termine par la préparation d'un plan de réalisation : les activités, les intervenants et leurs responsabilités, le

calendrier, etc. Ce plan est aussi soumis aux instances décisionnelles. L'étape 1 se décline en sept sous-étapes :

- Analyse des attentes et de la pertinence du tableau de bord selon une vision partagée;
- Identification du ou des secteurs ciblés possibles;
- Analyse des conditions de succès/échec;
- Diagnostic des systèmes de mesure, de suivi, d'évaluation et d'informations existants ;
- Analyse d'organisations comparables;
- Analyse de faisabilité et de rentabilité;
- Plan de réalisation et recommandations.

3.1.1.1 Analyse des attentes et de la pertinence d'utiliser un tableau de bord

La première sous-étape débute par une sensibilisation concernant les tableaux de bord. Une rencontre animée, souvent par un expert en tableau de bord, permet de déterminer les besoins du comité de gestion et les possibilités d'amélioration qu'offrent les tableaux de bord pour l'organisation. Ceci permet de s'assurer que les volets organisationnels, de gestion, informationnels et technologiques d'un tel projet soient compris de la même façon. Bref, il faut que les membres de l'organisation soient convaincus que la réalisation d'un tableau de bord donne une valeur ajoutée au système existant ou qu'il permet de résoudre un problème de gestion. Ces deux raisons doivent être les principales motivations. Dans plusieurs organisations où il y a déjà beaucoup de systèmes informatisés de données, le tableau de bord sert à placer ces données en ordre et

à mieux faire parler l'information aux gestionnaires, et ce, sous la forme d'indicateurs. Cela permet d'automatiser le traitement des données nombreuses et d'utiliser l'information au maximum pour gérer.

3.1.1.2 Identification du secteur ciblé

La deuxième sous-étape de l'organisation du projet de tableau de bord, effectuée par le responsable, vise à décrire le secteur où l'implanter ainsi que l'étendue du projet. Même si le projet peut autant se centrer sur un individu que sur l'ensemble de l'organisation, il est recommandé de se concentrer sur un site pilote afin de ne pas disperser les efforts. De plus, un organigramme des différents paliers de l'organisation doit être élaboré afin de saisir les rôles et les responsabilités des différents intervenants. La mission, les clients, les activités principales et les résultats attendus de cette dernière doivent aussi être énumérés afin de bien comprendre l'organisation. Le palier qui doit rendre des comptes devrait être priorisé, tout en prenant en considération les attentes du palier supérieur. Aussi, le responsable doit veiller à la cohérence du projet entre les différents paliers de l'organisation dans l'élaboration du tableau de bord.

3.1.1.3 Analyse des conditions de succès/échec

La troisième sous-étape vise à faire un diagnostic préliminaire qui permet de s'assurer que l'organisation est prête à mettre en place une démarche de tableau de bord. Le comité doit alors identifier les conditions favorables à ce projet et les difficultés qui pourraient survenir. C'est ici qu'on doit se demander si le moment est propice à la

réalisation de ce projet. Les membres du comité du projet de tableau de bord dans l'organisation doivent mettre carte sur table dès le début du processus : discuter ouvertement des attentes et des efforts à fournir, dégager une vision commune du tableau de bord, prendre connaissance des exigences et des ressources nécessaires (organisationnelles et humaines, budgétaires, informationnelles et technologiques), s'assurer de bien gérer les changements et de préciser les activités de mise à niveau des conditions non remplies. Un outil diagnostic, présenté à l'Appendice C, avec des questions concrètes à poser peut être utilisé pour faciliter cette sous-étape.

3.1.1.4 Diagnostic des systèmes de mesure, de suivi, d'évaluation et d'information existants

La quatrième sous-étape est celle où le comité fait état des forces et des faiblesses des systèmes d'information et de gestion existants. Il s'agit de décrire le contexte informationnel actuel. Les membres du comité doivent se poser, entre autres, les questions suivantes : Qu'est-ce qui existe comme systèmes d'information et de base de données ? Peut-on créer un lien entre la base de données et le tableau de bord ? Quel sera l'impact du changement désiré sur les systèmes existants ?

3.1.1.5 Analyse d'organisations comparables

À cette sous-étape, il s'agit de visiter des organisations comparables à celle dans laquelle on veut implanter le tableau de bord afin de rencontrer les dirigeants et les utilisateurs. Ceci permet de comprendre l'expérience et l'utilisation des tableaux de bord

allant de l'analyse des besoins que les intervenants avaient au départ jusqu'aux systèmes d'indicateurs utilisés ou au degré de succès de ces tableaux de bord. De plus, le fait de pouvoir visuellement comprendre les tableaux de bord servira aux autres étapes du projet. Bref, il s'agit de se servir de l'expérience des autres organisations pour apprendre et de mettre en place des conditions gagnantes au projet.

3.1.1.6 Analyse de faisabilité et de rentabilité

La sixième sous-étape interpelle tous les acteurs qui assument une responsabilité ou une fonction spécifique dans l'implantation du tableau de bord : le gestionnaire responsable du projet dans son organisation et divers experts en gestion et en système d'information, selon les cas. Ces personnes analysent la faisabilité du projet en tenant compte, le plus souvent, de deux éléments : la rentabilité (l'analyse des coûts-bénéfices) et l'identification des intervenants et de leurs responsabilités.

Tout d'abord, l'analyse de la faisabilité du projet, par souci de rentabilité, consiste à tenir compte des coûts techniques, de réalisation, annuels récurrents et organisationnels. Bref, il faut déterminer l'ensemble des coûts qui pourraient se rattacher au projet ainsi que les bénéfices de ce dernier. Les bénéfices sont plus difficiles à quantifier, mais il faut se questionner à savoir si l'investissement en vaut la peine, particulièrement en ce qui concerne l'utilisation de l'outil.

En ce qui a trait aux intervenants et à leurs responsabilités, la planification est essentielle en déterminant « qui fait quoi » dans le processus et qu'est-ce que cela implique comme type d'interventions dans le développement, l'implantation, la production, l'évaluation et le maintien du tableau de bord. Ceci permet d'analyser si le partage des tâches est réaliste avant de s'impliquer dans ce projet.

3.1.1.7 Plan de réalisation et recommandations

La septième sous-étape de l'organisation du projet de tableau de bord est celle où le responsable de projet finalise le plan de réalisation qui sera soumis à une instance décisionnelle, comme un conseil d'administration, afin de faire approuver le projet. En somme, un tel plan permet de déterminer le secteur cible et les sites pilotes, de préparer une esquisse préliminaire du système de tableau de bord, de répondre aux exigences préalables, de créer les conditions nécessaires au projet et, finalement, de prévoir les adaptations des systèmes existants et la conception de nouveaux systèmes. Aussi, le plan de réalisation permet de préciser la structure du projet, la nature des mandats, le choix et les rôles des intervenants, le calendrier de réalisation (échancier des livrables) et aussi d'établir les coûts reliés aux ressources.

3.1.2 Étape 2 : Identification des préoccupations de gestion et des indicateurs

La deuxième étape de la méthodologie de Voyer consiste à définir les éléments de gestion à mesurer ainsi que les indicateurs correspondant à ces éléments afin d'identifier le profil de performance du secteur ciblé. Il est essentiel, avant de débiter cette étape, de

définir ce que signifie être performant pour l'organisation ciblée. La définition de la performance peut être très différente d'une organisation à l'autre. Dans des domaines sociaux (comme l'éducation), où l'objet du travail est un être humain, la performance se définit autrement que dans une organisation où l'objet du travail est un produit matériel. Ce profil de performance est en lien avec la mission, la nature, les objectifs et les systèmes de gestion que l'organisation possède.

Cette deuxième étape du processus d'élaboration du tableau de bord permet de se concentrer sur les aspects de la gestion qui font l'objet de préoccupations. Ces derniers peuvent être au niveau des ressources disponibles (mobilisation des ressources), des différents processus mis en place dans l'organisation (fonctionnement de l'organisation), des clients et de leurs besoins (connaître ses clients pour répondre à leurs besoins), des résultats générés par l'organisation, (efficience de l'organisation), des effets ou des impacts des résultats (efficacité de l'organisation) et, enfin, de l'environnement (effets des résultats sur les composantes externes à l'organisation). Pour ce faire, il faut d'abord décrire le secteur visé en précisant sa mission, ses objectifs, ses préoccupations de gestion et les cibles chiffrables en fonction de la performance mesurée. Puis des indicateurs pertinents sont choisis en lien avec les objectifs et préoccupations. Pour bien représenter le tout, un tableau de préoccupation-indicateurs (TPI) centralise l'ensemble des informations dans une section générale et une section détaillée. Ces informations concernent les mesures stratégiques et le découpage de secteurs, les préoccupations

globales, les cibles, balises et objectifs chiffrés et enfin, les indicateurs. Un exemple d'un TPI est représenté dans le Tableau 2.

Tableau 2

Exemple d'un tableau de préoccupations-indicateurs
Choix de découpage : composantes mesurables

Section générale			
Global : mesures stratégiques	Préoccupations globales	Cibles, balises, objectifs	Indicateurs globaux
Section détaillée			
Découpage par composante mesurables	Préoccupations	Objectifs	Indicateurs
Ressources (intrans)			
Activités/Façons de faire (processus)			
Client-Besoin (intrans)			
Résultats de production (extrants)			
Résultats Effets-Impacts (extrants)			
Environnement			

Dans la section générale du TPI, il faut se référer aux éléments en lien avec la planification stratégique de l'organisation. Ces éléments sont souvent déjà identifiés au préalable par le palier supérieur de l'organisation.

Dans la 2^e section du tableau, soit la section détaillée, il faut d'abord identifier comment est choisi le découpage, soit par unité administrative, par secteur d'intervention, par programme, par groupe de produits, par dimension stratégique de performance, de réalisation de mandats ou de projets ou finalement par les composantes mesurables (clients, ressources, processus, résultats de production et impacts ainsi que l'environnement). Ce choix déterminera les éléments de la 1^{re} colonne. Puis dans la colonne 2, il faut identifier les préoccupations de gestion. Elles peuvent être des objectifs globaux, des facteurs critiques de succès, tout élément d'analyse de performance institutionnalisée, des résultats attendus ou espérés, des règles de fonctionnement, des objectifs professionnels de production et d'impacts client, de l'équilibre budgétaire, des préoccupations des gestionnaires ou des questions d'évaluation dans une démarche d'évaluation de programme.

Ensuite, le comité devra définir des objectifs en lien avec les préoccupations nommées. L'objectif doit tenir compte d'une balise importante qui est le budget disponible. Finalement, le comité devra choisir des indicateurs reliés aux objectifs et préoccupations correspondants. Pour ce faire, il faut définir les indicateurs choisis à partir d'indicateurs déjà existants, de nouveaux indicateurs en se référant à une banque d'indicateurs ou en en créant des nouveaux.

En somme, pour chacun des éléments de gestion, les responsables doivent identifier les objectifs à atteindre et les indicateurs qui permettront d'en mesurer l'atteinte. De cette

façon, les aspects pour lesquels il y a lieu d'améliorer la performance apparaissent clairement.

3.1.3 Étape 3 : Design des indicateurs et tableau de bord

Deux sous-étapes composent l'étape 3 : le design des indicateurs représenté à l'aide d'une fiche-indicateur qui décrit chaque indicateur retenu dans le TPI en fonction de différents paramètres ; le design du tableau de bord par l'agencement de l'ensemble des indicateurs.

Tout d'abord, la façon de représenter les paramètres des indicateurs est de créer une fiche-indicateur pour chacun des indicateurs. Cette fiche est illustrée en quatre zones telles que présentées dans le Tableau 3. Comme le dit Voyer (2011), l'objectif est de préciser les paramètres de l'indicateur pour en tirer une valeur ajoutée ; c'est-à-dire faire parler un indicateur de façon plus précise et claire.

Tableau 3

Fiche-indicateur

Zone 1 : Définition et caractéristiques de l'indicateur		
Nom de l'indicateur		
Définition		
Calcul		
Choix des données à utiliser	Ventilations	Éléments

Utilisateurs

Fréquence de production Mise à jour Contrôle des données Diffusion de l'indicateur Efforts de production

Fréquence d'utilisation

Sources de données Disponibles Système Accessibilité Qualité Développement

Zone 2 : Bases de comparaison

Objectif

Temps Situation de départ : Situation souhaitée :

De l'organisation Situation de départ :
Situation souhaitée :

Indicateurs à mettre en relation pour établir les relations cause à effet

Zone 3 : Forme de présentation

Tableaux, graphiques

Évaluation

Zone 4 : Interprétation de l'indicateur

La 1^{re} zone permet de définir l'indicateur par son nom, sa définition, la façon de le calculer, les ventilations, les utilisateurs, la périodicité et la fréquence de production et finalement la provenance des données. Parmi ces éléments, quelques-uns ont besoin d'être définis plus spécifiquement. Les ventilations permettent de déterminer sous quelle forme sera analysé l'indicateur (les douze mois de l'année ou par groupe d'âge, etc...). Bien ciblé, l'utilisateur doit aussi être pris en considération, car l'information peut être interprétée différemment d'un utilisateur à l'autre. En ce qui concerne la périodicité et la fréquence de production, elles permettent d'établir la fréquence des suivis, des contrôles, des redditions de comptes, des régulations et d'évaluation finale.

En ce qui a trait à la 2^e et la 3^e zone, elles permettent d'établir des comparaisons à partir de différents points de références. Par exemple, comparer l'indicateur dans le temps en observant sa situation de départ et sa situation d'arrivée ou attendue, ou bien situer l'indicateur dans l'organisation et ainsi le mettre en relation pour établir les causes à effet. La 3^e zone, quant à elle, indique la forme de présentation visuelle de l'indicateur telle que le choix des tableaux et des graphiques ainsi que le choix des indicateurs (flèches, bonhommes, couleurs...) pour le représenter. Les zones 2 et 3 sont directement reliées, car des graphiques ou des tableaux de comparaison sont aussi réalisés.

Puis, la 4^e zone permet de voir ce que l'on va faire avec les résultats en interprétant l'indicateur (résultat bon ou mauvais). Ces réponses permettent aux gestionnaires de réagir et de prendre des décisions. L'ensemble de ces zones permet de bien choisir les éléments

du tableau de bord afin de bien analyser chaque indicateur et de s'assurer de ne rien oublier.

En ce qui a trait à la deuxième sous-étape de l'étape 3, elle consiste à définir le design du tableau de bord. C'est-à-dire l'agencement des indicateurs et le visuel du tableau de bord. Bref, comment représenter visuellement le tableau de bord ? À partir des choix effectués dans le tableau ci-haut, le tableau de bord peut être construit. Il est en fait une image générale de la situation. De plus, le tableau de bord est habituellement construit en une page synthèse représentant l'ensemble des indicateurs et des pages ventilées de ces indicateurs. La navigation entre les pages sera possible grâce à la programmation d'un lien entre eux par des liens hypertextes pour se rendre d'un endroit à l'autre (comme un menu).

3.1.4 Étape 4 : Informatisation du tableau de bord

Un tableau de bord n'est pas un outil informatique, mais bien un outil informatisé. L'étape 4 décrit les systèmes informatisés de production de tableaux de bord disponibles afin de choisir le bon système en fonction des besoins de l'organisation. Il existe présentement sur le marché plusieurs systèmes informatisés. Plusieurs types sont offerts selon les préoccupations ou catégories d'emploi : les systèmes d'information opérationnels (SIO) pour la construction des bases de données et pour des tâches d'opérations ou de transactions; les systèmes d'information de gestion (SIG) pour la création de statistiques et pour le monitoring; les systèmes interactifs d'aide à la décision

(SIAD) pour analyser un problème et voir les options de décisions; les systèmes d'information pour les décideurs (SID) pour la production de tableaux de bord en lien avec les résultats et les indicateurs essentiels; les systèmes d'information stratégique pour les cadres supérieurs ou dirigeants pour soutenir la planification, la prévision et l'intégration d'information interne et externe. À cette étape, un spécialiste de système informatisé doit accompagner le responsable du projet, car les compétences informatiques et la complexité de programmation de l'outil dépassent habituellement les capacités du responsable. Le gestionnaire ne doit pas perdre de vue que l'aspect informatique n'est pas sa priorité, mais bien l'aspect de gestion sur le terrain. Cependant, cette étape permet aux gestionnaires d'utiliser le tableau de bord de façon optimale. Présentement les systèmes sur le marché sont bien structurés pour développer des SID performants. Un bon SID est un système orienté vers les utilisateurs en respectant des règles de pertinence, de qualité et de convivialité.

L'étape 4 confirme le choix de logiciels technologique pour réaliser le tableau de bord. Est-ce que le tableau de bord sera construit avec un tableur (Excel) ou avec un autre logiciel SID qui répondrait aux besoins de ce projet ? Il existe des logiciels sur le marché qui pourraient répondre aux besoins informatiques du projet selon le budget disponible. Si le choix est d'utiliser Excel, l'idéal est de se référer au document de Mendoça (2015) « démarche pour créer un tableau de bord avec Excel 2010 : l'essentiel ». Si le choix du logiciel n'est pas Excel, il faut alors se référer au guide d'utilisation de l'auteur du

programme choisi. Le département informatique de l'organisation doit appuyer le responsable et le comité à cette étape.

3.1.5 Étape 5 : Mise en œuvre du tableau de bord et expérimentation de l'outil

Finalement, l'étape 5 est la mise en œuvre du tableau de bord. Elle se divise en cinq sous-étapes : le plan d'implantation et de déploiement ; l'implantation graduelle ; intégration à la gestion et exploitation du tableau de bord; la gestion du changement organisationnel et technologique; les validations et les ajustements périodiques du tableau de bord.

3.1.5.1 Plan d'implantation et de déploiement

La première sous-étape, qui est la phase d'implantation, de déploiement et de changement, implique un plan d'implantation et un calendrier de déploiement et d'évaluation. Ce plan doit être planifié par l'équipe de projet et doit comprendre les principales actions à effectuer pour le déploiement ainsi que les rôles des intervenants avec un calendrier de déploiement. De plus, la disponibilité des moyens, des ressources et de la collaboration des décideurs clés doit être confirmée. Puis, il est nécessaire d'établir un plan d'information et de communication pour et entre les destinataires directs et indirects de l'implantation.

3.1.5.2 Implantation graduelle : installation et tests d'utilisation du tableau de bord

La deuxième sous-étape vise l'implantation graduelle chez certains utilisateurs pilotes et la validation des tableaux de bord. Pour ce faire, les utilisateurs sont choisis et formés. Une documentation d'expérimentation claire et élaborée doit leur être fournie. Il faut mettre toutes les conditions favorables en place, car si l'expérimentation est ardue, il sera difficile de motiver de nouveau ces utilisateurs et leurs collègues. Ensuite, une validation des tableaux de bord auprès des utilisateurs doit être effectuée à deux reprises. La première fois auprès des utilisateurs pilotes et une autre fois auprès de l'ensemble des utilisateurs.

3.1.5.3 Intégration à la gestion et exploitation du tableau de bord

À cette sous-étape, l'utilisation de tableau de bord doit être officialisée dans l'organisation. Plusieurs éléments devront être détaillés tels que les procédures et le calendrier de distribution et de mise à jour des indicateurs, des bases de données et des logiciels, le choix des responsables de la production, la liste des indicateurs disponibles, la documentation de support et, finalement, les façons d'intégrer l'utilisation de tableau de bord dans les cycles de gestion et dans le processus décisionnel des gestionnaires.

3.1.5.4 Gestion du changement organisationnel et technologique

Aussi, une gestion du changement organisationnel et technologique est à prévoir. Il va de soi qu'une stratégie de gestion de changement, de résistance au changement et la gestion du changement technologique relié à la mise en œuvre est à prévoir. À cette sous-

étape, il faut penser à l'expérimentation, aux ajustements et aux suivis de cet outil, mais aussi tenir compte de la réalité des employés. Le déploiement d'un outil doit permettre un échange constant d'information, de consultation et que les employés sentent qu'ils font partie intégrante des décisions. Il est donc important d'ajuster l'outil en fonction des commentaires reçus des intervenants afin de respecter leurs besoins.

3.1.5.5 Validations et ajustements périodiques du tableau de bord

Des mécanismes de mise à jour ponctuelle vont permettre de faire évoluer les tableaux de bord en parallèle avec l'évolution de l'organisation. Il faut évaluer la pertinence périodiquement selon les préoccupations et les objectifs qui eux évolueront également. Le design du tableau de bord et le support informatique doivent aussi être arrimés.

Une expérimentation de la démarche de Voyer en éducation sera détaillée dans le chapitre suivant en respectant les cinq étapes décrites plus haut.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Ce chapitre présente tout d'abord l'expérimentation de l'élaboration d'un tableau de bord, à partir de la méthodologie de Voyer (2011), à l'école primaire Hébert de la commission scolaire de Laval (CSDL). Ensuite, des constats de cette expérimentation sont proposés. Finalement, des constats sont également recommandés dans l'élaboration d'un tableau de bord en éducation.

4.1 Expérimentation de la démarche de Voyer en éducation

Cette partie présente les cinq étapes de la méthodologie de Voyer. Elles ont été appliquées au cours d'une période s'échelonnant de l'année scolaire 2014-2015 à l'année scolaire 2015-2016 inclusivement. Les trois principaux acteurs impliqués dans cette expérimentation étaient : la direction de l'école, l'expert conseil, Mme Mendonça, dans le cadre du cours « tableau de bord outil de gestion » et le comité du projet éducatif de l'école.

4.1.1 Étape 1 : Organisation du projet de tableau de bord : études d'opportunité, de faisabilité et plan de réalisation

Conformément à la méthodologie de Voyer, l'organisation du projet (première étape) a été réalisée en sept sous-étapes. Elle a permis de mettre en place les conditions favorables à la réussite du projet d'élaboration d'un tableau de bord et de s'assurer de sa viabilité.

4.1.1.1 Analyse des attentes et de la pertinence d'utiliser un tableau de bord

Le besoin d'utiliser un outil qui permettrait de diminuer la lourdeur des tâches administratives était très grand depuis l'implantation de la GAR. Après avoir constaté, lors de différentes lectures, l'utilisation de tableau de bord dans le monde de la gestion en général, la direction de l'école a voulu voir s'il était possible d'implanter un tel outil en milieu scolaire. Les attentes étaient de pouvoir prendre des décisions éclairées sans alourdir les tâches administratives. Aussi de donner une valeur ajoutée aux systèmes d'information actuels et de bien faire ressortir les priorités du projet éducatif, du plan de réussite et de la CGRÉ à travers le tableau de bord. Bref, de mieux faire parler les données du système de gestion pédagogique intégrée (GPI), qui gère des renseignements sur les élèves dans les commissions scolaires au Québec, et ce, afin que la direction de l'école puisse en un coup d'œil vérifier l'atteinte des objectifs. La direction pourrait alors, avec cet outil, évaluer la performance de son école en tout temps. Elle aurait accès à un tableau de bord qui combine l'ensemble des informations pour bien comprendre ce qui se passe au quotidien. Donc d'optimiser son temps et ainsi de prendre les meilleures décisions possibles pour son milieu. Aussi, lors de sa formation à la maîtrise, l'auteure de cet essai a suivi un cours sur les tableaux de bord à l'école nationale d'administration publique (ENAP) afin d'être bien outillée. Dans le cadre du cours, lors des travaux qui portaient sur le sujet de cette étude, l'auteure a consulté l'expert conseil qui était la professeure du cours sur les différentes étapes de réalisation de la méthode de Voyer.

4.1.1.2 Identification du secteur ciblé

Le secteur identifié pour l'élaboration du tableau de bord est l'école Hébert de la commission scolaire de Laval. Cette école primaire compte 535 élèves et accueille des enfants du préscolaire à la 6^e année. Le tableau de bord pouvait être expérimenté comme outil de gestion pour gérer les ressources financières, humaines et matérielles, mais le besoin essentiel avec la GAR se situait au niveau de la réussite des élèves. Considérant l'ampleur du projet, le secteur déterminé par la direction était en lien avec les objectifs de réussite du projet éducatif, du plan de réussite et de la CGRÉ. Les objectifs académiques ciblaient davantage les compétences en mathématique et en lecture. Afin de bien comprendre les niveaux décisionnels et de reddition de comptes, la direction a travaillé en collaboration avec le conseil d'établissement de l'école, qui est en quelque sorte le conseil d'administration de cette organisation. Il était composé de six parents, quatre enseignants, un employé du soutien, un employé du service de garde et de la direction. Quant à la mission de l'école, elle est d'instruire, de socialiser et de qualifier. Ces éléments ont toujours été considérés dans l'analyse ou dans les prises de décisions pour la réussite des élèves.

4.1.1.3 Analyse des conditions de succès/échec

Débutons par les conditions de succès, d'abord le projet partait d'un besoin réel. En effet, le projet éducatif a été réalisé à partir d'un processus rigoureux qui part des besoins réels du milieu qui ont été identifiés dans la CGRÉ. De plus, comme l'auteure de cette étude a expérimenté elle-même l'outil dans son milieu, les liens ont été plus faciles à faire

entre la compréhension de l'outil et les statistiques utilisées. Aussi, la culture de la gestion axée sur les résultats faisait partie de la réalité des milieux depuis 2008. Les gestionnaires étaient déjà plus à l'aise avec la GAR et les exigences de cette dernière. Finalement, il existait déjà un bon système de gestion et d'information alors l'organisation était à une étape de bonification de son système. Le moment était donc propice à l'implantation d'un tel projet.

Quant aux conditions d'échec, trois éléments ont été ciblés comme irritants pour la réalisation du projet : la résistance au changement, les contraintes informatiques et le contexte de restriction budgétaire. Premièrement, la résistance aux changements est un élément qui a été retenu dans l'ensemble des décisions prises à chacune des étapes. En effet, les outils devaient être utilisés en faisant preuve de jugement et avec une approche humaine. Il n'est jamais facile d'utiliser un outil d'évaluation s'il n'est pas bien présenté et bien utilisé. Il a été essentiel de rappeler constamment au personnel de l'école que la réussite des élèves est une responsabilité partagée et que les tableaux de bord assurent une approche personnalisée auprès des élèves quant à leur réussite scolaire et non des statistiques de plus qui s'éloignent de l'approche humaniste en éducation. Deuxièmement, comme ce projet était une expérimentation et que l'auteure de cette étude n'a pas de formation en programmation, il était possible que les contraintes informatiques deviennent une lacune dans ce processus. Par conséquent, le but n'était pas de créer un tableau de bord parfait du point de vue informatique, mais bien de voir si cet outil pouvait être transféré en éducation. Si tel est le cas, une demande officielle à la commission scolaire comme projet d'optimisation pourrait amener à réaliser cet outil avec des ressources

financières et informatiques afin d'optimiser le travail de la direction d'une école. Troisièmement, considérant le contexte de restriction budgétaire, l'expérimentation a été faite avec le temps investi de la direction dans le cadre de sa maîtrise. En effet, les ressources financières actuelles de la commission scolaire ne pouvaient pas être retenues pour ce projet. Si ces ressources avaient été utilisées, le tableau de bord aurait pu être partagé aux autres directions dès la fin de cette expérimentation.

4.1.1.4 Diagnostic des systèmes de mesure, de suivi, d'évaluation et d'information existants

Ici, la direction d'école a analysé les outils qu'elle utilise comme systèmes de mesure, de suivi, d'évaluation et d'information concernant la réussite des élèves. Tout d'abord, en éducation, GPI est la base de données utilisée par les enseignants et par l'administration. Cette base a été développée par la gestion du réseau informatique des commissions scolaires (GRICS). GPI est créée à partir des données enregistrées lors de processus administratifs tels que la date de naissance de l'enfant, son sexe, son origine ethnique, etc. L'entrée de données est réalisée par le personnel de soutien administratif (secrétaire, technicien en organisation scolaire des écoles et des commissions scolaires et les directions d'établissements) en fonction d'un référentiel bien précis pour que les données qui y sont entrées soient très précises et constantes d'une école à une autre. Aussi, lorsqu'un enseignant entre les résultats et les commentaires pour chacun des élèves après chacune des étapes, la donnée est bien identifiée et très facile à lire. Le problème n'est pas à ce niveau, il se trouve dans l'interprétation des résultats. Le système en place permet de

générer les informations sur les résultats des élèves en provenance de ce que les enseignants inscrivent. Par contre, GPI ne montrera pas l'atteinte des objectifs contrairement au tableau de bord. La direction de l'école doit prendre le temps de rassembler l'ensemble des données afin de lire si les objectifs sont atteints. Ce qui demande un temps précieux.

Il existe aussi présentement des outils qui fournissent aux directions d'établissement des données afin de réaliser leur reddition de comptes, comme le logiciel LUMIX et le guichet unique. LUMIX permet d'assurer le suivi de la réussite des élèves en permettant une recherche et une analyse rapide de l'information par un forage ou par l'analyse de statistiques pertinentes (GRICS, 2016). Pour ce qui est du guichet unique utilisé à la CSDL, il est développé par une firme externe. Il est utilisé principalement une fois par année pour écrire la reddition de comptes du plan de réussite et de la CGRÉ de l'année qui vient de se terminer et pour écrire les nouveaux documents pour l'année en cours. Ces outils sont très fiables et bien développés, mais n'informent pas quotidiennement la direction des alertes dont elle doit tenir compte en lien avec la CGRÉ et le plan de réussite. Plusieurs directions d'école se plaignent que ces outils ne sont pas assez concrets et très laborieux.

4.1.1.5 Analyse d'organisations comparables

Pour cette sous-étape, il n'y a pas eu de visite et de rencontre des gestionnaires d'organisations scolaires qui utilisent un TB. Comme la GAR est assez récente en

éducation, à notre connaissance, il n'existe pas de tableau de bord en éducation qui permette d'un seul clic d'actualiser les données reliées au projet éducatif, au plan de réussite et à la CGRÉ. Il existe évidemment des tableaux statistiques avec les graphiques qui comparent les années entre elles ou bien les groupes classes, mais ils ne sont pas considérés comme des tableaux de bord, avec les pages sommaires et ventilées en fonction des objectifs et des indicateurs déterminés dans le projet éducatif.

4.1.1.6 Analyse de faisabilité et de rentabilité

L'expérimentation de la création et de l'implantation d'un tableau de bord en milieu scolaire a été une opération très exigeante, mais réalisable. Il faut considérer cette expérimentation comme un investissement, car le résultat final permettra de sauver un temps précieux. Dans l'expérimentation, comme la direction était la seule intervenante impliquée directement, les coûts se sont limités à son temps personnel dans le cadre de sa maîtrise. Dans une demande de projet d'optimisation, la plus grande dépense concernerait les coûts techniques. En effet, il faudrait considérer un coût pour l'utilisation d'un logiciel ou pour engager un programmeur qui pourrait créer un logiciel convivial et visuel. Présentement, une des tâches du coordonnateur en évaluation à la commission scolaire est d'accompagner les directions et évaluer si les données inscrites dans le guichet unique qui présente les résultats de la CGRÉ, du plan de réussite et du projet éducatif ont été bien inscrites. Tout ceci ne serait plus nécessaire autant pour la direction que pour le coordonnateur. En plus, la programmation ne serait obligatoire qu'une fois aux cinq ans en même temps que l'actualisation du projet éducatif. Toutefois, le logiciel LUMIX

pourrait être utilisé en parallèle puisqu'il présente l'ensemble des matières ce qui n'est pas le cas pour le tableau de bord qui présente seulement les éléments du projet éducatif, de la CGRÉ et du plan de réussite. C'est ce qui demande le plus de temps d'analyse pour la direction.

4.1.1.7 Plan de réalisation et recommandations

La dernière sous-étape de l'organisation du projet de tableau de bord à l'école Hébert a consisté à préparer le plan de réalisation en trois phases : la phase d'élaboration du tableau de bord, à partir de l'actualisation du projet éducatif ; la phase d'expérimentation, à partir d'un portrait de classe qui fait état des forces et des défis des élèves d'un groupe-classe ; puis, la phase de l'implantation, qui correspondait à celle où le tableau de bord est utilisé au quotidien. Les membres du personnel ont été sollicités dans les étapes où l'auteure de cette étude a jugé bon de les impliquer sans créer de coupures avec leur réalité du quotidien et dans une stratégie en lien avec la théorie des petits pas. Ce choix a été fait par l'auteure afin d'optimiser les chances de réussite pour une 1^{re} expérimentation. L'auteure a choisi de mobiliser le personnel davantage sur les besoins du milieu à travers le choix des objectifs que sur l'outil de gestion. Il semble abstrait pour les enseignants et les parents de penser à l'outil du tableau de bord sans en voir le visuel. Cet outil est perçu, pour l'instant, davantage comme un outil de gestion pour la direction.

Dans cette sous-étape, la ligne du temps encadre la planification triennale du projet. La Figure 5 ci-dessous décrit davantage les éléments prévus pour chacune des années et permet de centraliser l'ensemble des informations recueillies précédemment. Le Tableau 4 décrit l'échéancier de travail prévu.

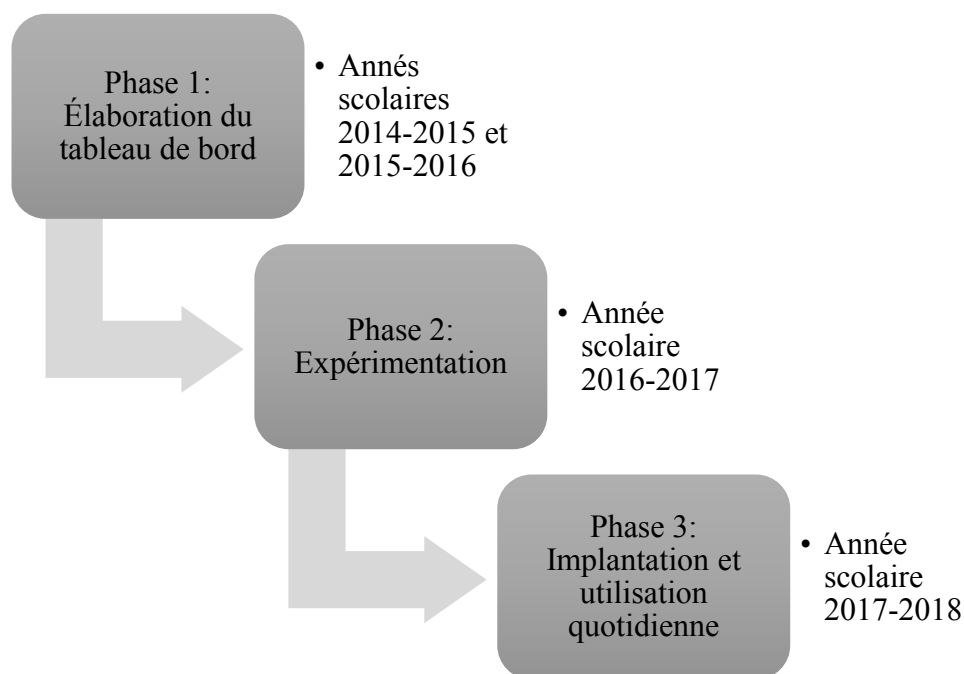


Figure 5. Planification du projet d'élaboration d'un tableau de bord à l'école Hébert.

Tableau 4
Échéancier de travail

Année scolaire	Tâches
2014-2015 : Actualisation du projet éducatif 2014-2019	Phase 1 du projet (étape 1 de Voyer) : Former le comité projet éducatif 2014-2019 :

	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser l'actualisation du projet éducatif en se référant au document préparé par la CSDL. - Assister à la formation sur les tableaux de bord à l'ENAP.
2015-2016 : création du tableau de bord	<p>Phase 1 du projet triennal :</p> <p>Construire le tableau de bord (étapes 2 à 5 de Voyer) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser le tableau de bord en se référant au guide d'élaboration de Mendonça (2015).
20 novembre 2015	Actualiser la base de données du tableau de bord pour la 1 ^{re} étape scolaire à partir de GPI.
10 mars 2016	Actualiser la base de données du tableau de bord pour la 2 ^e étape scolaire à partir de GPI.
Juin 2016	<p>Actualiser de la base de données du tableau de bord pour la 3^e étape scolaire à partir de GPI.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rencontrer la direction adjointe afin de noter les lacunes de l'outil suite à son expérimentation.
Août 2016	Ajuster l'outil suite aux commentaires reçus.
2016-2017 :	<p>Phase 2 du projet triennal : expérimentation du tableau de bord avec le personnel.</p> <p>Lors des portraits de classe après chaque étape scolaire, assurer le suivi individualisé des élèves puisque le tout sera accessible par le tableau de bord.</p> <p>Demander une subvention en optimisation de projet au directeur informatique (demande de subvention au ministère).</p>

2017-2018 :	Phase 3 du projet triennal : implantation et utilisation quotidienne.
	<ul style="list-style-type: none"> - Suite aux commentaires reçus des enseignants, corriger le tableau de bord. - Si l'expérience s'avère positive pour le tableau de bord de la réussite scolaire, élaborer un autre tableau de bord comme tableau de bord budgétaire.

4.1.2 Étape 2 : Identification des préoccupations de gestion et des indicateurs

Le comité du projet éducatif détermine les orientations, les objectifs et les cibles de ce projet à partir des zones de vulnérabilité du milieu. Ces dernières deviennent les préoccupations et sont déterminées selon les résultats des sondages transmis aux élèves, aux parents et au personnel ainsi que selon les statistiques de réussite. Ceci a permis de créer le Tableau 5 de préoccupations ci-dessous, qui a été construit en fonction de ces éléments.

Tableau 5

Tableau de préoccupations-indicateurs pour l'école Hébert (TPI)

Section générale			
Orientations	Objectifs	Situation actuelle	Situation attendue

Améliorer les connaissances et les compétences scolaires des élèves	Augmenter de 4%, d'ici 2019, le taux de réussite des enfants à la compétence résolution de problème en 1re, en 4e et en 6e année	Situation juin 2014 (situation de départ) : 1re: 77,4% 4e: 81,5% 6e: 79,2%	Situation juin 2019 (situation attendue) : 1re: 81,4% 4e: 85,5% 6e: 83,2%
	Diminuer de 4%, d'ici 2019, le taux d'élèves vulnérables (inférieur à 69%) à la compétence résolution de problème en 1re, en 4e et en 6e année	Situation juin 2014 (situation de départ) : 1re: 46,4% 4e: 37% 6e: 31,3%	Situation juin 2019 (situation attendue) : 1re: 42,4% 4e: 33% 6e: 27,3%
	Augmenter de 4%, d'ici juin 2019, le taux de réussite des enfants en mathématique à la fin du troisième cycle	Situation juin 2014 (situation de départ) : 6e: 83,3%	Situation juin 2019 (situation attendue) : 6e: 87,3%
	Augmenter de 5%, d'ici juin 2019, le taux de réussite des enfants à la fin du 2e cycle en lecture	Situation juin 2014 (situation de départ) : 83,1%	Situation juin 2019 (situation attendue) : 88,3%
Favoriser la collaboration élèves-parents-personnel, élément clé de la réussite scolaire	Développer des outils qui seront insérés dans l'agenda de l'élève Présenter des conférences aux parents (3 conférences par année) Élaborer un plan de communication parents-école Fournir aux parents des moyens pour le réinvestissement à la maison Inviter les parents à l'école lors de la présentation de projets		
Développer chez l'élève une méthodologie	Développer un coffre à outils de stratégies pour les élèves		

de travail progressive tout au long de son parcours au primaire (utiliser ses stratégies et sa boîte à outils)	Développer des compétences en lien avec la présentation de travaux Développer des compétences en lien avec la structure des présentations orales
Implanter les projets déterminés pour chacun des cycles	Implanter, au 1er cycle, des projets de prévention (orthopédagogie dès le préscolaire, saines habitudes de vie, travailler sur la confiance en soi, diminuer le stress et l'anxiété chez les élèves)

Section détaillée

Chaîne de résultats	Préoccupations	Objectifs	Indicateurs
Ressources (intrans)	Ressources financières	Optimiser les ressources financières et humaines par une bonne gestion des ressources	L'inventaire des achats effectués Le bilan budgétaire indiquant les dépenses par poste La satisfaction du personnel Absentéisme du personnel Le ratio des élèves par classe
Activités Façons de faire (processus)	Méthodologie de travail des élèves	Développer une démarche mathématique commune et évolutive Développer un coffre à outils de stratégies pour les élèves	Les outils de méthodologie de travail développés et implantés pour aider les élèves à utiliser des stratégies pour réussir. (qualitatif)
	Implication	Augmenter	Nombre d'invitation à l'école

	parentale	l'implication des parents dans la réussite scolaire	Sondages
Client-Besoin (intrans)	Réussite du plus grand nombre d'élèves	Assurer le suivi individualisé de tous nos élèves	Portrait de classe avec le maximum d'information sur chacun des élèves (causes et effets) <ul style="list-style-type: none"> • Sexe, date de naissance, PI, services reçus
	Projets en lien avec les saines habitudes de vie	Développer des saines habitudes de vie	Le degré d'anxiété Le taux de violence et d'intimidation Le nombre de projet tenus à l'école en lien avec les saines habitudes
	Projets en lien avec des projets motivateurs et stimulants	Développer des projets motivateurs et stimulants	Réalisation des projets (qualitatif)
Résultats de production (extrants)	Le taux d'élèves en réussite pour les niveaux ciblés	Diminuer ces zones de vulnérabilité	Le taux de réussite des élèves de la 1 ^{re} , 4 ^e et 6 ^e année à la compétence « résoudre une situation problème » Le taux d'élèves vulnérables (inférieur à 69%) à la compétence résolution de problème en 1 ^{re} , en 4 ^e et en 6 ^e année Le taux de réussite des élèves à la fin du 3 ^e cycle en mathématique Le taux de réussite des enfants à la fin du 2 ^e cycle en lecture
Résultats Effets-Impacts (extrants)	Présentement, tous les élèves ne sont pas en réussite	Augmenter la réussite du plus grand nombre d'élèves.	Statistiques annuelles

Environnement	La réussite a une influence sur la motivation scolaire et le décrochage scolaire	Conserver la motivation scolaire	La motivation scolaire (sondage) Le décrochage scolaire (données du secondaire pour nos élèves)
---------------	--	----------------------------------	--

À cette étape, il est essentiel de définir la performance de l'organisation. Dans ce cas-ci, il faut décrire les éléments permettant d'identifier si l'école est performante. Selon le Conseil du trésor (2015), dans l'administration publique québécoise, une organisation est considérée comme performante lorsqu'elle s'acquitte de sa mission en atteignant ses objectifs stratégiques et opérationnels, notamment en matière de qualité de services aux citoyens, ainsi que lorsqu'elle utilise de manière économique ses ressources, maintient un climat de travail adéquat et offre des biens et des services de qualité dans le respect des lois et des règlements qui l'appliquent. En transférant la définition du concept de performance en éducation dans l'administration scolaire québécoise et en appliquant le parallèle, un établissement scolaire peut être considéré comme performant s'il s'acquitte de sa mission qui est d'instruire, de socialiser et de qualifier en atteignant ses objectifs définis dans son projet éducatif (mis en œuvre par le plan de réussite et par la CGRÉ) notamment en matière de réussite pour tous les élèves. Aussi en mettant en place les conditions favorables à l'apprentissage, ainsi que lorsqu'il utilise de façon optimale ses ressources, maintient un climat de travail adéquat et offre des biens et des services de qualité dans le respect des lois et des règlements qui l'appliquent. Selon Voyer (2011), on mesure la performance pour motiver le comportement menant à l'amélioration continue.

Ce n'est pas dans un but punitif ou de supervision abusive envers les employés, mais bien de pointer des éléments et de s'améliorer. C'est dans ce contexte que le projet d'élaboration du tableau de bord de l'école Hébert a été réalisé.

4.1.3 Étape 3 : Design des indicateurs et tableau de bord

L'étape 3 a permis de bien définir le design des indicateurs du projet éducatif de l'école Hébert en fonction de plusieurs paramètres et de déterminer aussi le design du tableau de bord. Tout d'abord, quatre zones ont permis de bien définir chacun des indicateurs. Le taux de réussite des élèves est un des indicateurs choisis puisqu'il représente une priorité dans les orientations du projet éducatif. Les tableaux 6 et 7 représentent deux exemples de fiches-indicateur du projet d'élaboration du tableau de bord.

Tableau 6

Fiche-indicateur : Compétence résoudre une situation problème en 1^{re}, 4^e et 6^e année pour l'école Hébert

Zone 1 : Définition et caractéristiques de l'indicateur	
Nom de l'indicateur	Le taux de réussite des élèves à la compétence « résoudre une situation problème » en 1 ^{re} , 4 ^e et 6 ^e année
Définition	Cet indicateur mesure le pourcentage d'élèves en réussite en 1 ^{re} , 4 ^e et 6 ^e année à la compétence résoudre une situation problème
Calcul	(Le nombre d'élèves en réussite du niveau / Le nombre d'élèves du niveau) x 100
Ventilations	Éléments

Choix des données à utiliser	Étape scolaire	Étape 1, Étape 2, Étape 3
	Groupes	101;102;103;104; 401;402;403;601;602
	Intervenants	Enseignants, orthopédagogues et professionnels
	Moyenne	Moyenne pour chaque groupe
	Résultats pour chaque élève	Chaque élève de l'école
	Sexe	M, F
	Date de naissance	Jour/mois/année

Utilisateurs Les directeurs d'école

Fréquence de production	Mise à jour	Contrôle des données	Diffusion de l'indicateur	Efforts de production
	Manuelle	Tableau de pilotage en lien avec GPI	À l'écran sur le bureau virtuel (outils de la commission scolaire)	Deux journées de travail
Fréquence d'utilisation	Après chaque étape (avant le 20 novembre, avant le 15 mars et avant le 10 juillet)			
Sources de données	Disponibles			
	Système GPI/Tableau de pilotage	Accessibilité Directe	Qualité Excellent	Développement Très élevée

Zone 2 : Bases de comparaison

Objectif	Augmenter de 4% le taux de réussite des élèves en 1re, 4e et 6e année à la compétence résoudre une situation problème	
Temps	Situation de départ : juin 2014	Situation souhaitée : juin 2019 (niveau ciblé pour 2019)
	1 ^{re} : 77,4%	1 ^{re} : 81,4 %
	4 ^e : 81,5%	4 ^e : 85,5%
	6 ^e : 79,2%	6 ^e : 83,4%

Comparaison avec la moyenne commission scolaire

De l'organisation	Situation de départ : Situation souhaitée :
Indicateurs à mettre en relation pour établir les relations cause à effet	Le nombre d'élèves ayant un trouble d'apprentissage Les adaptations/les modifications mises en place pour les élèves
Zone 3 : Forme de présentation	
Tableaux, graphiques	Un graphique par intervalles de 10 et un diagramme circulaire indiquant le % d'élèves pour chaque strate, et ce par niveau
Évaluation	Vert : L'atteinte de la cible est en progression importante. Excellent ! Jaune : L'atteinte de la cible est en progression normale. Il faut tout de même la surveiller Rouge : L'atteinte de la cible est en zone critique. Il faut intervenir
	Légende de bonhommes
Zone 4 : Interprétation de l'indicateur	
	L'indicateur ciblé est relié à un taux de réussite, car ce dernier est souvent utilisé en éducation. La vision en éducation étant la réussite du plus grand nombre, l'indicateur concernant le taux de réussite des élèves prend tout son sens. Les indicateurs qui apparaissent dans le plan de réussite et la CGRÉ sont souvent déterminés en fonction d'un taux de réussite

Tableau 7

Fiche-indicateur : taux de réussite des élèves au sommaire en mathématique

Zone 1 : Définition et caractéristiques de l'indicateur	
Nom de l'indicateur	Le taux de réussite des élèves au sommaire en mathématique
Définition	Cet indicateur mesure le pourcentage d'élèves en réussite au sommaire en mathématique

Calcul	(Le nombre d'élèves en réussite/ Le nombre d'élèves) x 100			
Choix des données à utiliser	Ventilations		Éléments	
	Étape scolaire		Étape 1, Étape 2, Étape 3	
	Groupe d'élèves		601;602	
	Intervenants		Enseignants, orthopédagogues et professionnels	
	Différentes compétences de mathématique		C1 :	
	Moyenne		C2 :	
	Résultats pour chaque élève		Moyenne pour chacun des groupes	
	Sexe		Résultats pour chaque élève de l'école	
Date de naissance		M, F		
		Jour/mois/année		
Utilisateurs	Les directeurs d'école			
Fréquence de production	Mise à jour	Contrôle des données	Mise à jour	Contrôle des données
	Manuelle	Tableau de pilotage en lien avec GPI	Manuelle	Tableau de pilotage en lien avec GPI
Fréquence d'utilisation	Après chaque étape (avant le 20 novembre, avant le 15 mars et avant le 10 juillet)			
Sources de données	Disponibles			
	Système	Accessibilité	Qualité	Développement
	GPI/Tableau de pilotage	Directe	Excellent	Élevée
Zone 2 : Bases de comparaison				
Objectif	Augmenter de 4% le taux de réussite des élèves en mathématique à la fin du 3 ^e cycle (niveau ciblé pour 2019)			
Temps	Situation de départ : juin 2014		Situation souhaitée : juin 2019	
	83,30%		87,30%	
Autres écoles primaires	Comparaison avec la moyenne commission scolaire			
	Situation de départ :			
	Situation souhaitée :			

Indicateurs à mettre en relation pour établir les relations cause à effet	Le nombre d'élèves ayant un trouble d'apprentissage La date de naissance Les adaptations/les modifications mises en place pour les élèves
--	---

Zone 3 : Forme de présentation

Tableaux, graphiques	Un graphique par intervalles de 10 et un diagramme circulaire indiquant le % d'élèves pour chaque strate et ce par niveau
-----------------------------	---

Évaluation	Vert : L'atteinte de la cible est en progression importante. Excellent ! Jaune : L'atteinte de la cible est en progression normale. Il faut tout de même la surveiller Rouge : L'atteinte de la cible est en zone critique. Il faut intervenir.
-------------------	---

Légende de bonhommes

Zone 4 : Justification de l'indicateur

L'indicateur ciblé est relié à un taux de réussite, car ce dernier est souvent utilisé en éducation. La vision en éducation étant la réussite du plus grand nombre, l'indicateur concernant le taux de réussite des élèves prend tout son sens. Les indicateurs qui apparaissent dans le plan de réussite et la CGRÉ sont souvent déterminés en fonction d'un taux de réussite

4.1.4 Étape 4 : Informatisation du tableau de bord

À cette étape, le tableau de bord a été réalisé à l'aide du logiciel Excel, puisque ce dernier est accessible et convivial. De plus, dans le cadre du cours sur les tableaux de bord, la professeure Mendonça a réalisé un guide de réalisation d'un tableau de bord avec Excel.

Un outil diagnostic (voir Appendice 3) a été créé dans le cadre de cet essai. Il a permis de suivre, une à une, les étapes de Voyer dans l'éventualité de création de nouveaux tableaux de bord. Il est essentiel d'utiliser une telle méthodologie, car cette dernière tient

compte de la réalité des différentes organisations autant sur le plan humain, informatique, matériel que financier.

4.1.5 Étape 5 : Mise en œuvre du tableau de bord et expérimentation de l'outil

Après avoir suivi les étapes préalables à la mise en œuvre du tableau de bord, l'auteur de ce travail s'est référé à Mendoza (2015). Le tableau de bord a été réalisé à partir des données des deux premières étapes de l'année scolaire 2014-2015. Il représente un système centralisé de l'information qui permet à la direction de bien planifier dès le début de l'année ses besoins pour ensuite réguler et procéder à la reddition de comptes seulement en observant le visuel du tableau de bord. En actualisant seulement la base de données à chaque étape scolaire, tout s'est ajusté automatiquement grâce à l'informatique. Le fait d'avoir planifié le projet sur une base triennale soit la création du tableau de bord, l'expérimentation et l'implantation, a permis de mettre les conditions favorables à la gestion du changement. Lors de l'expérimentation, des questionnements sont ressortis et ont permis d'ajuster le tableau de bord. Un journal de bord a été réalisé afin de noter les questionnements et commentaires la directrice de l'école. Pour cette dernière, le lien sera simple à faire pour la gestion de sa propre école. Chaque élément qui suit représente un constat lors de l'expérimentation :

- Réalisation du tableau de bord de la CGRÉ/plan de réussite à partir de la 2^e étape de l'année scolaire 2014-2015.

- Actualisation du tableau de bord à la 3^e étape en juillet afin d'analyser les données finales (sommaire de l'année). La direction avait des doutes concernant le fait que tout s'actualiserait tout seul. Tout s'est bien déroulé. Elle a fait des vérifications avec les statistiques de la commission scolaire et tout concorde.
- Correction à faire quant à l'identification du sexe de l'élève. Le sexe de l'élève ne s'est pas actualisé. Cela demandera beaucoup de travail. Cet élément devra être regardé avec un programmeur informatique.
- Actualisation du tableau de bord afin que ce dernier représente celui de l'école Hébert en y ajoutant l'ensemble des objectifs de la CGRÉ. Il ne faut donc pas créer un tableau de bord en maths et un tableau de bord en français, mais bien un tableau de bord général quant à la réussite de l'école Hébert. L'ajout a été fait pour l'année scolaire 2015-2016.
- Discussion auprès de la directrice adjointe de l'école, elle pourra donner une rétroaction de l'expérimentation. Est-ce que l'outil sera aussi efficace que dans les prévisions ? Le tableau est un document évolutif qui sera ajusté en fonction des commentaires reçus des directions qui l'utiliseront. Elle a accepté de le tester suite à l'expérimentation afin d'apporter les correctifs nécessaires, donc en 2016-2017.
- Révision du TPI en fonction des nouvelles connaissances. Cet objectif permettra à la direction de s'assurer que tous les éléments de la CGRÉ/plan de réussite se retrouvent dans le tableau de bord. Est-ce que le TPI pourra être inscrit seulement une fois au cinq ans ? Puisque le tableau de bord regroupe l'ensemble des éléments

de la CGRÉ, le TPI doit être modifié. Il faut modifier le TPI du tableau de bord, car les objectifs de mathématique étaient inscrits, mais pas ceux de français.

- Constatation quant aux difficultés des limites de programmation de la direction puisqu'elle n'est pas accompagnée des services informatiques, le lien entre GPI et le tableau de bord n'est pas réalisé. Elle a donc copié/collé les résultats des élèves de l'école Hébert dans la base de données « Excel ». Ce qui a exigé beaucoup de temps.
- Réflexion quant aux éléments à faire ressortir pour créer les pages ventilées. Il y a tellement d'informations pertinentes à déterminer qu'il est difficile de faire un choix. Il est donc nécessaire de s'en tenir aux objectifs du plan de réussite et de la CGRÉ.
- Présentation du tableau de bord, à la suite de la 2^e étape scolaire, au directeur général adjoint de la commission scolaire. Il était impressionné par la présentation. Il a demandé aux services éducatifs de rencontrer la direction pour voir l'outil développé. Une semaine plus tard, la direction s'est présentée à la commission scolaire. Le responsable des évaluations a émis plusieurs commentaires positifs. Ce dernier a alors parlé du logiciel LUMIX à la direction. Comme aucune direction n'avait vu à ce jour ce logiciel, il a été expliqué qu'une équipe travaille présentement sur ce logiciel. Il a confirmé à la direction que LUMIX est plus visuel, mais ne peut faire parler les données comme notre tableau de bord avec les hyperliens.
- Création d'un guide d'implantation d'un tableau de bord (voir Appendice D) puisque la secrétaire, la technicienne en organisation scolaire (TOS) ou même la

direction peut exporter ou copier/coller les résultats de GPI. Ce qui permet, lors de la régulation suite aux différentes étapes, d'assurer le suivi de la CGRÉ, du plan de réussite et du projet éducatif. L'évaluation des résultats dans le tableau de bord ainsi que les graphiques associés étant déjà programmés, ces derniers s'actualisent au moment même où la base de données change. Donc, les données, les tableaux, les écarts, les évaluations et les graphiques s'actualisent au même moment. L'évaluation des écarts entre les résultats obtenus et l'objectif aide le gestionnaire à prendre une décision rapidement. L'évaluation des écarts permet aux gestionnaires d'assurer un suivi personnalisé auprès des élèves en difficulté ou vulnérables aux apprentissages.

La réalisation d'un tableau de bord a été expérimentée afin de vérifier si cet outil de gestion pouvait être utile en éducation. L'expérience s'est avérée très positive. Le Tableau 8 représente le menu du tableau de bord. Le Tableau 9, quant à lui, est la page synthèse du tableau de bord. Finalement, le Tableau 10 présentent un exemple de page ventilée et le Tableau 11, un de suivi décisionnel.

Tableau 8

Menu du tableau de bord


	MENU
Niveau de synthèse	
<u>Tableau de bord en mathématique</u>	
<u>Tableau de suivi décisionnel en mathématique</u>	
Niveau d'analyse	
<u>Tableau 1: Taux de réussite en maths</u>	
<u>Tableau 2: Moyenne par groupe en mathématique</u>	
<u>Tableau 3: Résultats mathématique groupe 502</u>	
<u>Tableau 4: Résultats mathématique individuelle au sommaire</u>	
<u>Tableau 5: Taux de réussite de la compétence C1 "résoudre une situation problème" en mathématique</u>	
<u>Tableau 6: Moyenne groupe en mathématique par compétence C1 et C2</u>	
<u>Tableau 7: Résultats groupe 502 par compétence en mathématique</u>	
<u>Tableau 8: Résultats mathématique individuelle des élèves à la compétence C1 et C2</u>	
Outils de travail et données	
<u>TPI: Tableau préoccupations-indicateurs</u>	
<u>FI1 Le taux de réussite des élèves à la compétence résoudre une situation problème (C2)</u>	
<u>FI2 Le taux de réussite des élèves au sommaire en mathématique</u>	
<u>Base de données</u>	

Tableau 9

Page synthèse du tableau de bord

Tableau de bord en mathématique

% réussite en maths	Gr.601	Gr.602	Moy. 6e année	Objectif (3e cycle)	Écart	Évaluation
% de réussite	87,0	95,7	91,3	87,3	4,0	😊

Nous avons identifié au 3^e cycle comme zone de vulnérabilité puisque les résultats des dernières années étaient les suivants :

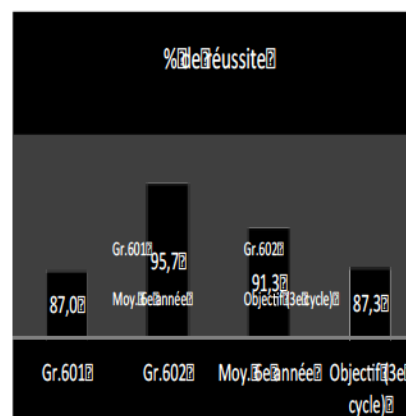
Juin 2012: 70,4%

Juin 2013: 88,9%

Juin 2014: 83,3%

Les autres niveaux étaient tous supérieurs à 90%.

Le sommaire du 3^e cycle pour l'année actuelle est excellent. L'objectif prévu pour juin 2019 au 3^e cycle dans notre convention de gestion de la réussite éducative est de 87,3%. Il est déjà atteint, et même avec un écart positif de 4,0.



Niveau	% de réussite à la compétence résoudre des situations problèmes (C1)	Objectif	Écart	Évaluation
1re	79,5	81,4	-1,9	😞
4e	81,7	85,5	-3,8	😞
6e	89,1	83,4	5,7	😊

L'objectif dans notre convention de gestion de la réussite éducative concernant la compétence résoudre une situation problème (C1).

Situation de départ (juin 2014) : Situation attendue (juin 2019)

1^{re} : 77,4% → 81,4%

4^e : 81,5% → 85,5%

6^e : 79,2% → 83,4%

L'atteinte des objectifs est sur la bonne voie dans les trois niveaux.

Cependant, la 6^e année reste à surveiller.

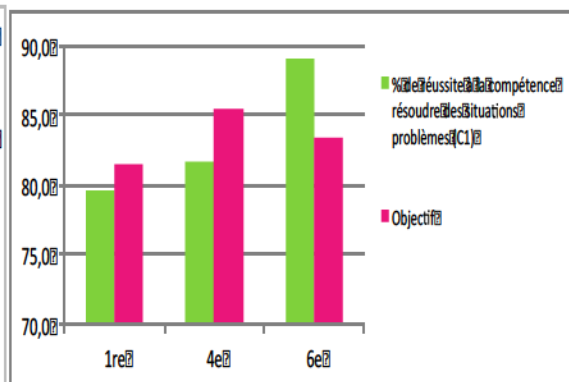


Tableau 10

Pages ventilées du tableau de bord

Moyenne par groupe en mathématique

Moyenne de Sommaire		Objectif	Écart	Évaluation
Groupe	Total			
101	80	60	20	😊
102	81	60	21	😊
103	85	60	25	😊
104	79	60	19	😊
201	76	60	16	😊
202	79	60	19	😊
203	83	60	23	😊
204	82	60	22	😊
301	72	60	12	😊
302	79	60	19	😊
303	77	60	17	😊
401	81	60	21	😊
402	83	60	23	😊
403	82	60	22	😊
501	88	60	28	😊
502	69	60	9	😞
503	87	60	27	😊
601	72	60	12	😊
602	77	60	17	😊
Total général	80	60	20	😊

Moyenne par groupe en mathématique

La moyenne du groupe 502 ressort des autres groupes. En effet, ce groupe est expérimental. Nous avons regroupés les élèves ayant des défis importants en lien avec les apprentissages. Le service d'orthopédagogie du niveau de 5^e année est aussi centralisé dans ce groupe. L'orthopédoque peut donc travailler de façon intensive dans ce groupe à raison d'une période par groupe (voir ventilation du groupe afin d'observer les résultats de cette décision). On observe, par conséquent, que les deux autres groupes de 5^e année ont des moyennes très élevées.

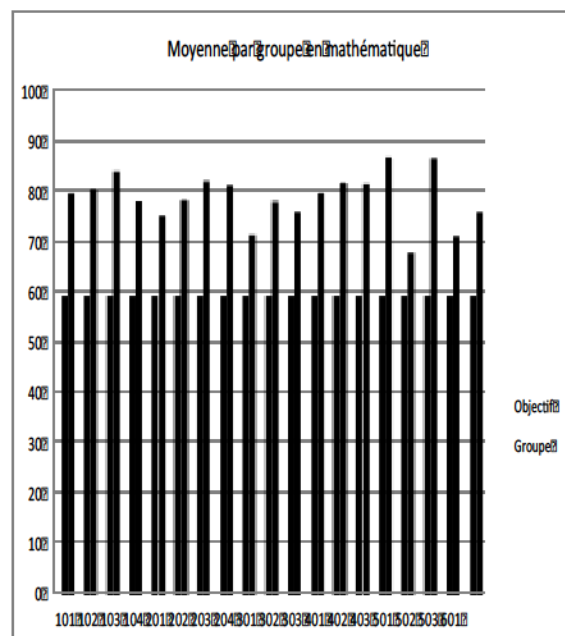


Tableau 11

*Suivi décisionnel***Tableau de suivi décisionnel**

Indicateurs	Résultats	Objectifs	Écarts		Interprétation/Jugement	Recommandations
Taux de réussite en mathématique						
Moy. 6e année	91,3	87	4,00	😊	Nouveau projet sportif en 6e année	Aucun ajustement n'est nécessaire.
Taux de réussite à la compétence C1						
1re	79,5	81,4	(1,9)	😞	Cohorte plus vulnérable?	Sur la bonne voie
4e	81,7	85,5	(3,8)	😡	Changement d'enseignant	À surveiller
6e	89,1	83,4	5,7	😊	Nouveau projet sportif en 6e ann	Aucun ajustement n'est nécessaire

4.2 Constats du tableau de bord de l'école Hébert

En se référant au menu du tableau de bord, on peut facilement s'y retrouver. En cliquant sur un lien, c'est-à-dire pour chaque page ventilée du tableau de bord, les graphiques et les commentaires nous permettent de bien comprendre chacun des indicateurs, et ce, en un coup d'œil.

- Le tableau de bord résume en une page la reddition de comptes des objectifs ciblés dans le plan de réussite et la CGRÉ.

- Les pages ventilées présentent les objectifs ventilés sous différentes formes dont la première qui cible le taux de réussite.
- Une des pages ventilées, « moyenne sommaire des groupes », permet aux gestionnaires de voir quel groupe a besoin de plus de support. Dans notre analyse, le groupe 502 ressort. Une autre page ventilée a permis à la direction d'analyser les résultats de chacun des élèves du groupe.
- Une autre page, « résultats individuels des élèves au sommaire », permet à la direction d'assurer un suivi individuel de chacun de ses élèves. Les élèves ayant des bonhommes jaunes et rouges sont à surveiller. On peut aussi faire des liens en ajoutant une colonne plan d'intervention (PI) ou une colonne année de naissance. Ce qui aide grandement à l'analyse des services que l'élève reçoit pour l'aider dans ses difficultés ou des causes probables des difficultés. Ces éléments sont à peaufiner, car de la programmation sera nécessaire.
- La page concernant l'analyse par compétence et par groupe, permet à la direction de voir si l'une des deux compétences en mathématique était plus difficile pour les élèves.
- Le groupe 502 a aussi été analysé en fonction des deux compétences en mathématique.
- Le taux de réussite en mathématique par compétence est aussi analysé par groupe.
- Finalement, on peut observer la réussite individuelle des élèves par compétence.

- On pourrait aussi ajouter une colonne des services offerts aux élèves. L'ajout de la donnée service en orthopédagogie ou autre professionnel pourrait bonifier le tableau de bord. Le lien GPI pourrait même être ajouté.
- Le tableau de bord 2015-2016 en annexe à cet essai puisqu'il s'agit d'un document Excel a été modifié en fonction des constats. On peut voir que les objectifs en français ont été ajoutés, et que les objectifs de la CGRÉ sont complets dans ce dernier tableau de bord.

4.3 Constats du tableau de bord en éducation

Il est tout d'abord important de préciser que l'utilisation de l'outil développé dans le cadre de cette étude, les tableaux de bord en éducation, doit remplacer les régulations et les redditions de compte du plan de réussite et de la CGRÉ et non ajouter d'autres tâches aux directions d'établissement. Voici les constats et recommandations liés à l'expérimentation de tableaux de bord en éducation :

La direction a constaté qu'un tableau de bord doit se réaliser dans un mode de planification, de régulation et de reddition de comptes. Sa perception au préalable était qu'un tableau de bord pouvait aider une direction d'école seulement pour la reddition de comptes cependant l'analyse des cinq étapes de la réalisation du TB de Voyer a permis de constater que les tableaux de bord doivent être programmés dès le début de l'année afin d'assurer l'efficacité de cet outil. En effet, le tableau de bord ne doit pas être créé seulement pour la reddition de comptes. L'idéal serait d'avoir seulement le projet éducatif

comme outil de planification stratégique. La programmation se ferait seulement une fois au cinq ans, tandis que la régulation et la reddition de comptes seraient accessibles en tout temps.

Aussi, la création d'un outil diagnostic (voir Appendice C) est nécessaire afin de ne pas oublier d'éléments essentiels des étapes de Voyer. Ce document a été réalisé à partir de la description des étapes du livre de Voyer pour en faire un résumé dans ce tableau. En appliquant le parallèle au vécu d'une direction d'établissements scolaires, les premières étapes sont souvent réalisées dans le cadre du processus d'actualisation du projet éducatif. Un procédurier simple et efficace, comme le guide d'implantation (voir Appendice D) aidera les directions d'établissements scolaires dans l'élaboration d'un tableau de bord. Elles ont besoin d'un tel guide simple et efficace, car le tableau de bord ne sera pas utilisé. Cela demanderait trop de connaissances du logiciel Excel. Le lien vers le tableau de bord de l'école Hébert permettra aux directions d'actualiser leur propre tableau de bord.

De plus, le tableau de bord est visuel et il permet aux gestionnaires de voir ce qui se passe en temps réel. Peu importe les demandes reçues pour une reddition de comptes, nous n'avons qu'à présenter la page voulue. Il ne serait plus nécessaire de courir après les données lorsque l'on nous demande une reddition de comptes. On pourrait aussi présenter les différentes pages comme bilan annuel au conseil d'établissement.

Le tableau de bord permet aux gestionnaires d'être dans un mode préventif et non-réactif. Puisqu'il peut être programmé dès le début, cette base de données peut ensuite être intégrée après les étapes scolaires et tout s'ajustera au même moment. L'utilisation d'un tableau de bord permet d'économiser un temps énorme d'analyse et de traitement de l'information. Un temps qui peut être réinvesti dans le rôle de leader pédagogique du gestionnaire d'établissement scolaire. Le tableau de bord est aussi un outil par excellence pour les rencontres de portraits de classe avec les enseignants. En effet, si on ajoute les services que chaque enfant reçoit, par exemple l'orthopédagogie et la psychologie, le portrait individuel est très parlant pour les intervenants.

Est-ce que le logiciel Excel est le logiciel idéal pour créer un tableau de bord ? Considérant que la professeure Mendonça utilisait Excel, ce logiciel a été choisi. Cependant, il est très difficile pour une direction d'école de créer un tableau de bord sans suivre le cours sur les tableaux de bord à l'ENAP ou sans avoir de compétences informatiques. L'idéal est de demander à un programmeur informatique de répondre à ce besoin. Bien que la direction avait déjà quelques notions concernant « Excel », elle a travaillé de longues heures à bien maîtriser les tableaux croisés dynamiques, à copier des formules de façon efficace, à écrire des formules, à créer des graphiques, à insérer des commentaires. Je ne crois pas que les directions d'école ont le temps présentement de s'investir autant.

Recommandations :

- Qu'un cours sur les tableaux de bord, comme celui donné à l'ENAP, soit intégré au DESS en administration scolaire.
- Que le plan de réussite et la CGRÉ soient intégrés dans un seul outil, une seule reddition de comptes. Bref, que ces deux obligations en lien avec la planification stratégique forment un seul document : le tableau de bord éducatif de l'école. Les modifications engendrées par l'adoption du projet de loi 105 répondront à ce besoin. En effet, en juillet 2018 il y aura abolition de la CGRÉ. Le plan de réussite et le projet éducatif seront inclus dans un seul document ; le projet éducatif.
- Que les équipes-écoles soient accompagnées au moment où elles actualisent leur nouveau projet éducatif.
- Qu'un coordonnateur en évaluation provenant de la commission scolaire accompagne les directions d'école avec cet outil lors de l'actualisation du projet éducatif. Puisque ce dernier s'échelonne sur cinq ans, si la programmation est bien exécutée dès le début, il n'y aura plus de manipulation informatique à appliquer pour le directeur d'établissement. Par la suite, il sera donc en mode lecture et analyse de données. Il ne devrait pas investir de son temps à placer les données, mais bien à les interpréter comme la Figure 6 l'illustre.



Figure 6. Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance (tirée de Les services de consultation Namtek, 2017).

- Qu'une demande de projet d'optimisation en collaboration avec les services informatiques puisse être transmise par l'entremise de cet essai au ministère de l'Éducation afin de créer un logiciel performant de tableau de bord en éducation pour l'ensemble des volets de la gestion : gestion des services éducatifs ; gestion financière ; gestion des ressources humaines ; gestion de l'organisation scolaire et du transport ; gestion des ressources matérielles ; gestion des ressources informatiques.
- Que le tableau de bord soit vu comme un outil de gestion pour s'améliorer tel que présenté à la Figure 7 et non comme un outil de surveillance.

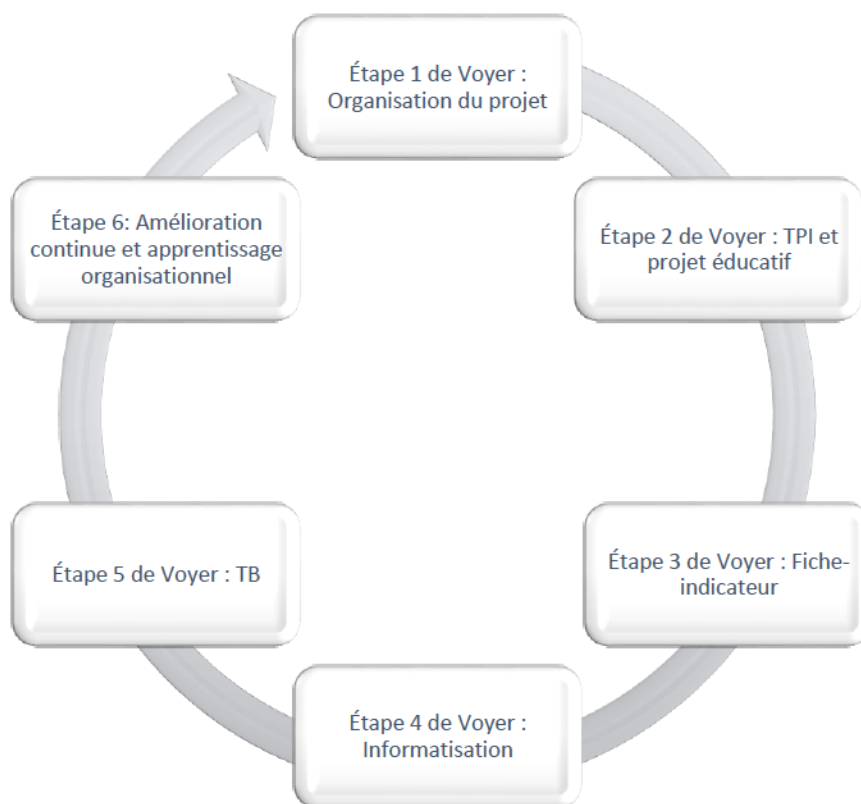


Figure 7. Étapes d'élaboration d'un tableau de bord selon Voyer en éducation.

- Que les intrants (les différentes ressources) soient utilisés vers un but commun et dans une approche systémique de la réussite du plus grand nombre d'élèves (tableau de bord des services éducatifs) qui devient alors l'extrant. Les processus devenant la somme de toutes les actions entreprises pour réaliser ce but.

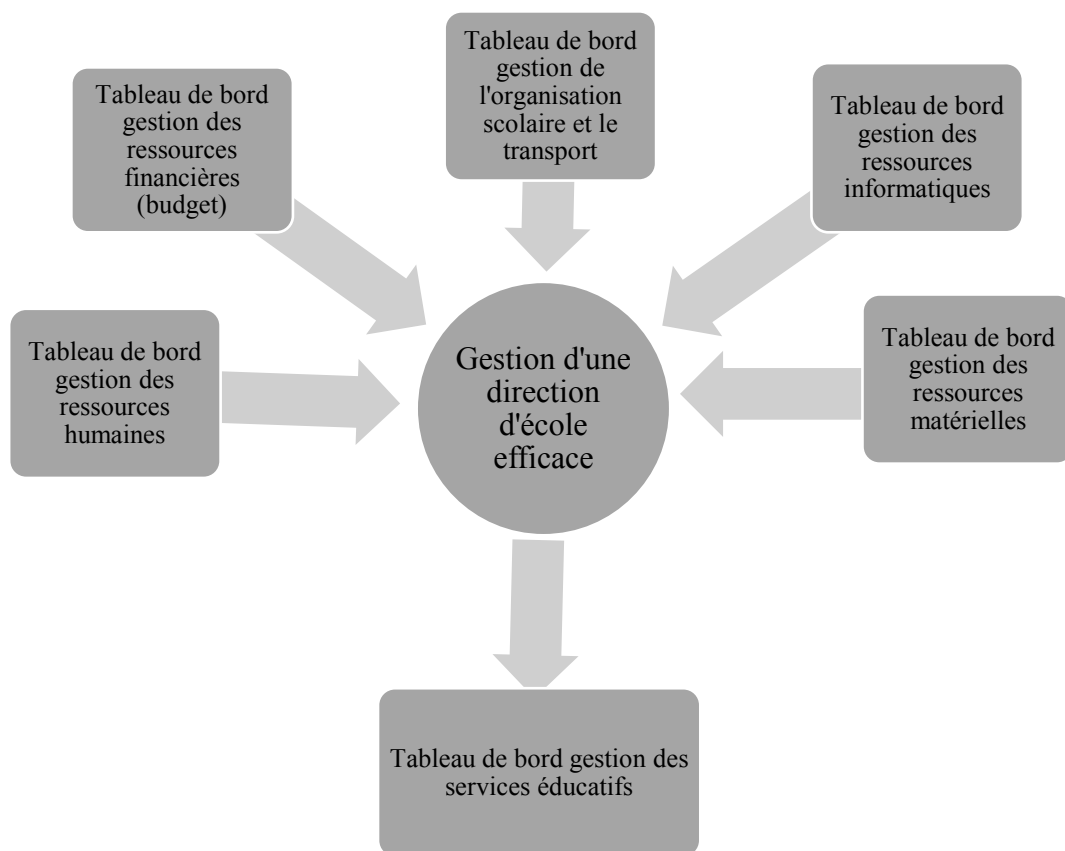


Figure 8. Gestion d'une direction d'école efficace.

- Que la gestion d'une direction d'école soit nommée comme une gestion pédagogique telle que présentée dans la conclusion de Maroy (2016). Ceci implique une transformation institutionnelle afin d'améliorer l'efficacité scolaire. Une politique éducative pourrait même être élaborée afin de bien guider les directions d'établissement et servir de référence dans l'élaboration de tableaux de bord afin de bien définir la performance en lien avec la réussite des élèves.

En somme, l'expérimentation du tableau de bord en fonction des cinq étapes de Voyer s'est avérée pertinente pour la direction de l'établissement. Des constats et des recommandations ont été proposés par l'auteure de l'étude en fonction des résultats de l'expérimentation.

CONCLUSION

Depuis l'instauration de la GAR en 2008, le travail de direction d'établissement scolaire s'est complexifié, les redditions de comptes sont plus importantes et les gestionnaires ont besoin d'outils pour répondre aux attentes reliées à ce type de gestion. La problématique soulevée a permis de se questionner sur l'élaboration d'un tableau de bord utile pour les directions d'école. Après avoir analysé la méthodologie de différents auteurs, celle de Voyer a été retenue puisqu'elle représente davantage la vision en éducation. En effet, la conception de Voyer est simple et facile à adapter au modèle de fonctionnement des organisations publiques et les concepts de Voyer pouvaient se transposer en éducation. Cette méthodologie a été appliquée comme outil de suivi de gestion à l'école Hébert. Finalement, l'analyse des résultats a permis de constater que le tableau de bord peut être un outil efficace. L'expérimentation d'élaboration d'un tableau de bord comme outil de gestion s'est avérée positive pour l'auteure de cet essai, soit la directrice de l'école Hébert à la commission scolaire de Laval.

Le souhait de l'auteure de cet essai est d'utiliser le tableau de bord créé pour permettre d'expliquer le concept de tableau de bord avec un visuel concret. En effet, une demande d'optimisation pourrait être transmise au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur afin de créer un logiciel de tableau de bord en éducation. Ce projet de tableau de bord pourrait être déployé dans toutes les sphères de la mission de l'école. Ce qui permettrait, en un clic, au directeur d'établissement de réguler au quotidien tant au point de vue des ressources financières, des ressources matérielles, des ressources humaines, des services informatiques et de l'organisation scolaire que du transport. Dans

un projet de thèse de doctorat, il serait aussi très pertinent de travailler à élaborer une politique éducative intégrant les conditions favorables à la réussite du plus grand nombre d'élèves en lien avec les écoles efficaces. Bref, d'élaborer un tableau de bord de la gestion des services éducatifs intégrant les éléments de la politique éducative ainsi que les éléments du projet éducatif de l'établissement scolaire.

RÉFÉRENCES

- Alazard, C. & Sépari, S. (2004). *DCG11 contrôle de gestion-manuel et applications*. Paris : Dunod.
- Cloutier, M. (2014). *Les préoccupations des directions d'établissement de l'ordre d'enseignement primaire et leurs stratégies d'intervention dans un contexte de gestion axée sur les résultats* (document de travail). Trois-Rivières, Qc : Université du Québec à Trois-Rivières.
- Commission scolaire de Laval. (2011). *Rédaction d'un projet éducatif* (document interne). Laval, Qc : Commission scolaire de Laval.
- Fernandez, A. (2016). *Piloter la performance*. Repéré à <http://www.piloter.org/>
- Fernandez, A. (2013). *Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet business intelligence clés en main* (6^e éd.). Paris : Eyrolles.
- Gouati, A. (2012). *Soutenir le CSSS de Laval dans l'élaboration d'un premier tableau de bord*. Campus de Gatineau, Québec : École Nationale d'Administration Publique.
- Gouvernement du Québec. (1997). *Projet de loi no. 180 : loi modifiant la loi sur l'instruction publique et diverses dispositions législatives*. Québec : Éditeur officiel du Québec.
- Gouvernement du Québec. (1997). *Projet de loi no. 124 : loi modifiant la loi sur le conseil supérieur de l'éducation et de la loi sur l'instruction publique*. Québec : Éditeur officiel du Québec.
- Gouvernement du Québec. (1997). *Projet de loi no. 88 : loi modifiant la loi sur l'instruction publique et la loi sur les élections scolaires*. Québec : Éditeur officiel du Québec.
- Gouvernement du Québec. (2016). *Projet de loi no. 105 : loi modifiant la loi sur l'instruction publique*. Québec : Éditeur officiel du Québec.
- Gouvernement du Québec. (2016). *Loi sur l'instruction publique*. Québec : Éditeur officiel du Québec.

- Gravelle, F. (2012). Quels sont les principaux changements qui ont modifié la fonction de direction ou de direction adjointe d'établissement scolaire depuis l'avènement de la réforme de l'administration publique au Québec? *Éducation et francophonie*, XL, 76-93.
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual foundations of the balanced of scorecard*. (working paper 10-074). Boston, MA : Harvard Business School.
- Kaplan, R.S & Norton, D. (2012). *Le tableau de bord prospectif*. France : Eyrolles.
- Lapointe, P & Dembélé, M. (2012). *La réception et la mise en œuvre des politiques de gestion axée sur les résultats par les directions d'établissement d'enseignement au Québec*. Montréal : Université de Montréal.
- Martin, V & Jobin, M.-H.(2004). *La gestion axée sur les résultats comparaison des cadres de gestion de huit juridictions*. Montréal : HEC Montréal.
- Maroy, C (sous la direction de). (2013). *L'école à l'épreuve de la performance*. Bruxelles : De Boeck.
- Maroy, C. (2016). *La mise en œuvre de la politique de gestion axée sur les résultats dans les commissions scolaires au Québec : Médiations et mécanismes d'institutionnalisation d'une nouvelle gestion de la pédagogie*. Montréal : Université de Montréal.
- Mendonça, M. (2015). *Le tableau de bord, outil de suivi de gestion et de programmes*. Montréal : École nationale d'administration publique (ENAP).
- Mendonça, M. (2015). *Démarche pour créer un tableau de bord avec Excel 2010 : l'essentiel*. Montréal : École nationale d'administration publique (ENAP).
- Ministère de l'éducation. (1977). *Consultation sur le livre vert de l'enseignement primaire et secondaire : questionnaire*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'éducation. (1982). *L'école québécoise : une école communautaire et responsable*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'éducation. (1998). Prendre le virage du succès. *Info-réforme*, 4, 1-2.
- Ministère de l'éducation, du loisir et du sport. (2005). *L'éducation : l'avenir du Québec : rapport sur l'accès à l'éducation*. Québec : Gouvernement du Québec.

- Ministère de l'éducation, du loisir et du sport. (2009). *La convention de partenariat outil d'un nouveau mode de gouvernance, guide d'implantation*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'éducation, du loisir et du sport du Québec. (2009). *L'école j'y tiens!*, Québec : gouvernement du Québec, 2009, 40p.
- Parent, A.-M. (1965). *Rapport de la commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Rocher, G. (2004). Un bilan du rapport Parent : vers la démocratisation. *Bulletin d'histoire politique*, 12, 117-128.
- Secrétariat du conseil du trésor. (2002). *Modernisation de la gestion axée sur les résultats : guide sur la gestion axée sur les résultats*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Secrétariat du conseil du trésor. (2015). *Quels sont les critères d'appréciation de la performance ?* Québec : Gouvernement du Québec.
- Voyer, P. (2011). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*. (2^e édition). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

APPENDICE A

TREIZE VOIES DE RÉUSSITE

Ces treize voies sont les suivantes :

- 1 Valoriser l'éducation et la persévérance scolaire à l'échelle du Québec
- 2 Établir des cibles de réussite pour chaque commission scolaire et en assurer le suivi
- 3 Mobiliser les acteurs régionaux
- 4 Préparer l'entrée à l'école des enfants de milieux défavorisés ou en difficulté
- 5 Réduire le nombre d'élèves par classe au primaire
- 6 Réduire les retards d'apprentissage au primaire
- 7 Renforcer la stratégie d'intervention Agir autrement en prenant appui sur l'action de plus d'une centaine d'écoles
- 8 Offrir un accompagnement individualisé aux élèves du secondaire
- 9 Augmenter l'offre d'activités parascolaires sportives et culturelles
- 10 Réaliser des projets communautaires en ciblant les jeunes à risque au secondaire, notamment dans les quartiers les plus défavorisés de Montréal
- 11 Mieux accompagner les élèves des 4e et 5e années du secondaire pour les mener à la diplomation
- 12 Faciliter et encourager l'accès à la formation professionnelle
- 13 Raccrocher le maximum de décrocheuses et de décrocheurs

Source : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (2009). *L'école j'y tiens !*. Québec : Gouvernement du Québec.

APPENDICE B

EXEMPLE D'UN TABLEAU DE BORD TIRÉ DU SITE INTERNET DE VOYER

http://formation.enap.ca/tableau de bordord/tableau de bordordtourguide/page_synth.htm



Mission: Assurer un service de grande qualité à la clientèle

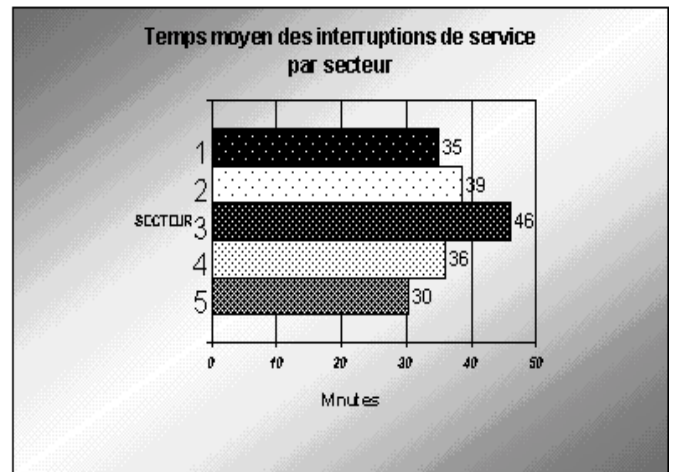
● I-2 Temps moyens des interruptions de service

Temps moyen des interruptions de service	37	minutes
Objectif temps moyen des interruptions de service	30	minutes
Écart avec l'objectif	7	minutes

- Interprétation de l'indicateur
- Utilisation de l'indicateur



Forage vers la page ventilée



APPENDICE C

OUTIL DIAGNOSTIC D'UN TABLEAU DE BORD SELON LES NORMES DE VOYER

Étapes	Responsable	Tâches	Évaluation
Étape 1 L'organisation du projet de tableau de bord			À cocher lorsque la tâche est réalisée
1.1 Analyse des attentes et de la pertinence du tableau de bord selon une «vision tableau de bord» partagée	<i>Expert-conseil</i>	S'assurer de la compréhension initiale commune et partagée des volets organisationnels, de gestion, informationnel et technologique du projet de tableau de bord auprès d'un comité élargi d'intéressés.	
		Cerner les besoins, les problématiques et les opportunités d'amélioration.	
1.2 Identification du secteur ciblé ou possible	Responsable ou comité de projet	Décrire l'ensemble des facettes et des composantes des secteurs ciblés, sa mission et ses clients, sa structure hiérarchique, ses activités principales, ses principaux produits ou résultats attendus	

1.3 Analyse : conditions de succès, forces motrices ou restrictives		L'organisation doit être prête.	
		La gestion des systèmes de gestion doit être suffisamment articulée.	
		Les divers intervenants et les gestionnaires doivent être mûrs.	
		La vision du projet doit être claire et partagée, savoir dans quoi on s'embarque.	
		Les ressources doivent être disponibles.	
		Les facteurs de succès ; humains, budgétaires, informationnels et technologiques doivent être disponibles.	
1.4 Diagnostic des systèmes de mesure, de suivi, d'évaluation et d'information existants		Identifier les carences graves d'information de gestion.	
		Décrire le contexte informationnel	
1.5 Localisation d'organisations comparables et comparaison de leurs systèmes ou tableau de bord		Identifier les organisations comparables et leur degré de succès.	
		Identifier les tableau de bord des organisations comparables.	

1.6 Analyse de la faisabilité et de rentabilité des secteurs choisis	Responsable de projet accompagné de l'expert-conseil en collaboration avec le comité de coordination et si nécessaire, de spécialistes en gestion de l'information:	Faisabilité et ressources financières	
		Faisabilité et ressources organisationnelles et techniques	
		Qui fait quoi (intervenants et leurs responsabilités)	
		Identifier les coûts nécessaires.	
1.7 Plan de réalisation et de recommandations au sujet des conditions requises	Responsable de projet accompagné de l'expert-conseil.	Le plan est soumis au comité de gestion avant de le présenter au conseil d'administration.	
		Identifier le secteur cible et les sites pilotes	
		Présentation de l'esquisse préliminaire	
		Répondre aux exigences préalables	
		Créer les conditions nécessaires	
		Prévoir les adaptations de systèmes existants	
		Échéancier et calendrier	
Étape 2 : Identification des préoccupations de gestion et des indicateurs	Choix de la méthode du cadre logique	Chaîne des résultats	

	Identifications des préoccupations	Tableau des préoccupations des indicateurs TPI	
	Choix de bons indicateurs	1. Faisabilité	
		2. Précision	
		3. Validité	
		4. Fiabilité	
		5. Non contamination	
		6. Utilité et contrôle	
		7. Mobilisation	
		8. Simplicité	
		9. Comparaison	
Étape 3 : Fiches- indicateurs	Choix de la représentation du tableau de bord	Fiches-indicateurs	
Étape 4 : Informatisation et les aspects technologiques des tableaux de bord		Utilisation du logiciel Excel ou Utilisation de logiciels existants	

Étape 5 : Mise en œuvre d'un tableau de bord		Base de données préalable à la construction du tableau de bord	
		Un bon tableau de bord, c'est :	
		Un système orienté vers les utilisateurs :	
		Efficace, répond aux besoins	
		Supporte le gestionnaire en temps réel	
		Souple, adaptable et personnalisé	
		Performant et rapide	
		Simple, convivial, facile à utiliser, à apprendre	
		«Look» séduisant	
		Un système techniquement avancé :	
		Allier simplicité, sophistication et performance	
		Environnement iconographique attrayant et intuitif pour l'utilisateur	
		Postes de travail rapides et périphériques de qualité (écran, imprimante...)	
		Sous-système de communication permettant à l'information de bien circuler	
		Système branché en direct	
		Système qui peut être adapté rapidement et qui fonctionne correctement le plus tôt possible	
		Système évolutif et constamment mis à jour	
		Élaborer un tableau de suivi décisionnel	

APPENDICE D

GUIDE D'IMPLANTATION D'UN TABLEAU DE BORD À PARTIR DE LA MÉTHODE DE VOYER



Guide d'implantation d'un tableau de bord (TB)
pour les directeurs d'établissements scolaires à
partir de la méthode de Voyer

À l'ère de la gestion axée sur les résultats en administration scolaire, les redditions de comptes sont nombreuses. En effet, les directions d'établissements scolaires doivent répondre à ce besoin soit par les redditions de comptes de la convention de gestion et de réussite éducative (CGRÉ) et par celles du plan de réussite, soit par les demandes multiples de bilans à effectuer tout au long de l'année. À l'ère également de la technologie avancée, il est intéressant d'utiliser les outils technologiques afin d'optimiser les ressources dans les écoles. De permettre aux directions d'établissements de rendre leur travail administratif efficient afin de pouvoir jouer leur rôle de leader pédagogique qui est tout aussi important. Les tableaux de bord (TB) sont des outils technologiques utilisés dans la majorité des entreprises ou organisations afin de répondre à ce besoin d'efficience. Les TB doivent être utilisés dans un mode de planification, de régulation et de reddition de comptes. Ce qui permet aux gestionnaires de ne pas courir après les données lors de la reddition de comptes. Ce guide d'implantation présente les étapes de réalisation d'un TB de réussite qui est directement en lien avec les objectifs déterminés dans le projet éducatif, dans la CGRÉ et dans le plan de réussite. Les TB peuvent aussi être utilisés dans le cadre du budget ou autre sphère du travail du directeur d'établissement. Ce guide permettra à ces derniers de réaliser leur propre TB qui centralisera l'ensemble des informations nécessaires pour son école. Suite aux étapes scolaires, le directeur n'aura qu'à insérer les résultats de l'étape et tout s'ajustera en un seul clic. La programmation du TB Excel pour l'école Hébert servira de référentiel de base afin que le directeur puisse l'utiliser comme modèle ou pour modifier les données en implantant directement ses propres données.

Avant d'expliquer la procédure quant à la réalisation de TB, il est essentiel de comprendre que cet outil doit absolument être utilisé en mode planification d'abord et avant tout. Il pourra ensuite être utilisé en mode régulation et reddition de comptes. Donc, peu importe le moment de l'année, l'impression du TB servira de reddition de comptes. L'outil diagnostic en pièce jointe sert d'aide mémoire pour la réalisation de ce projet.

Étape 1

Il est essentiel de procéder à l'actualisation du projet éducatif avant de débiter ce processus.

Actualisation du projet éducatif :

- Créer un comité pour l'actualisation du projet éducatif : des enseignants, des parents, des éducatrices spécialisées, la responsable du service de garde, autre membre du personnel désirant s'impliquer ainsi que la direction d'école.
- Procéder à l'analyse du milieu en distribuant un sondage pour le personnel, les élèves ainsi que les parents des élèves. Un sondage est mis à la disposition des directions par la commission scolaire.
- Analyser la perception de la communauté éducative (élèves, parents, membres du personnel) à l'aide des résultats des sondages. À l'aide de ces perceptions et de

faits réels (statistiques, résultats des élèves...), déterminer les zones de vulnérabilité et les zones de performances du milieu.

- Créer des orientations et des objectifs afin de travailler sur les zones de vulnérabilité du milieu pour les cinq prochaines années
- Le plan de réussite et la convention de gestion et de réussite éducative (CGRÉ) permettront de mettre en place annuellement des moyens pour atteindre les objectifs.

Étape 2

Remplir le tableau de préoccupations (TPI). Cette étape permettra au gestionnaire de mettre en place les priorités de la CGRÉ, du plan de réussite et du projet éducatif. Le directeur aura à réaliser cette étape une seule fois pour les cinq prochaines années. Le TPI

Tableau de préoccupations-indicateurs pour l'école Hébert TPI

Section générale

Orientations	Objectifs	Situation actuelle	Situation attendue
Améliorer les connaissances et les compétences scolaires des élèves	Augmenter de 4%, d'ici 2019, le taux de réussite des enfants à la compétence résolution de problème en 1re, en 4e et en 6e année.	Situation juin 2014 (situation de départ): 1re: 77,4% 4e: 81,5% 6e: 79,2%	Situation juin 2019 (situation attendue) 1re: 81,4% 4e: 85,5% 6e: 83,2%
	Diminuer de 4%, d'ici 2019, le taux d'élèves vulnérables (inférieur à 69%) à la compétence résolution de problème en 1re, en 4e et en 6e année.	Situation juin 2014 (situation de départ): 1re: 46,4% 4e: 37% 6e: 31,3%	Situation juin 2019 (situation attendue) 1re: 42,4% 4e: 33% 6e: 27,3%
	Augmenter de 4%, d'ici juin 2019, le taux de réussite des enfants en mathématique à la fin du troisième cycle.	Situation juin 2014 (situation de départ): 6e: 83,3%	Situation juin 2019 (situation attendue) 6e: 87,3%
	Augmenter de 5%, d'ici juin 2019, le taux de réussite des enfants à la fin du 2e cycle en lecture.	Situation juin 2014 (situation de départ): 83,1%	Situation juin 2019 (situation attendue) : 88,3%
Favoriser la collaboration élèves-parents-personnel, élément clé de la réussite scolaire.	Développer des outils qui seront insérés dans l'agenda de l'élève. Présenter des conférences aux parents (3 conférences par année). Élaborer un plan de communication parents-école. Fournir aux parents des moyens pour le réinvestissement à la maison.		

Développer chez l'élève une méthodologie de travail progressive tout au long de son parcours au primaire (utiliser ses stratégies et sa boîte à outils).	Inviter les parents à l'école lors de la présentation de projets.
	Développer un coffre à outils de stratégies pour les élèves.
	Développer des compétences en lien avec la présentation de travaux.
Implanter les projets déterminés pour chacun des cycles.	Développer des compétences en lien avec la structure des présentations orales.
	Implanter, au 1er cycle, des projets de prévention (orthopédagogie dès le préscolaire, saines habitudes de vie, travailler sur la confiance en soi, diminuer le stress et l'anxiété chez les élèves).

Section détaillée

Chaîne de résultats	Préoccupations	Objectifs	Indicateurs
Ressources (intran)	Ressources financières	Optimiser les ressources financières et humaines par une bonne gestion des ressources.	L'inventaire des achats effectués
	Ressources humaines		Le bilan budgétaire indiquant les dépenses par poste
			La satisfaction du personnel
			Absentéisme du personnel
			Le ratio des élèves par classe

Activités Façons de faire (processus)	Méthodologie de travail des élèves	Développer une démarche mathématique commune et évolutive Développer un coffre à outils de stratégies pour les élèves.	Les outils de méthodologie de travail développés et implantés pour aider les élèves à utiliser des stratégies pour réussir. (qualitatif)
	Implication parentale	Augmenter l'implication des parents dans la réussite scolaire.	Nombre d'invitation à l'école Sondages
	Client- Besoin (intran)	Réussite du plus grand nombre d'élèves	Portrait de classe avec le maximum d'information sur chacun des élèves (causes et effets) <ul style="list-style-type: none"> • Sexe, date de naissance, PI, services reçus
	Projets en lien avec les saines habitudes de vie	Développer des saines habitudes de vie.	Le degré d'anxiété Le taux de violence et d'intimidation Le nombre de projet tenus à l'école en lien avec les saines habitudes Réalisation des projets (qualitatif)
Résultats de production (extrants)	Projets en lien avec des projets motivateurs et stimulants	Développer des projets motivateurs et stimulants.	
	Le taux d'élèves en réussite pour les niveaux ciblés	Diminuer ces zones de vulnérabilité.	Le taux de réussite des élèves de la 1 ^{re} , 4 ^e et 6 ^e année à la compétence « résoudre une situation problème » le taux d'élèves vulnérables (inférieur à 69%) à la compétence résolution de problème en 1 ^{re} , en 4 ^e et en 6 ^e année. Le taux de réussite des élèves à

			la fin du 3 ^e cycle en mathématique
			Le taux de réussite des enfants à la fin du 2 ^e cycle en lecture
Résultats Effets-Impacts (extrants)	Présentement, tous les élèves ne sont pas en réussite	Augmenter la réussite du plus grand nombre d'élèves.	Statistiques annuelles
Environnement	La réussite a une influence sur la motivation scolaire et le décrochage scolaire	Conserver la motivation scolaire.	La motivation scolaire (sondage) Le décrochage scolaire (données du secondaire pour nos élèves)

Étape 3

Remplir les fiches-indicateurs en pièce jointe. Le gestionnaire pourra procéder aux choix des éléments qui devront se retrouver dans son TB.

**Fiche-indicateur : Compétence résoudre une situation problème en 1^{re}, 4^e et 6^e
année pour l'école Hébert**

Zone 1 : Définition et caractéristiques de l'indicateur				
Nom de l'indicateur	Le taux de réussite des élèves à la compétence «résoudre une situation problème» en 1 ^{re} , 4 ^e et 6 ^e année.			
Définition	Cet indicateur mesure le pourcentage d'élèves en réussite en 1 ^{re} ,4 ^e et 6 ^e année à la compétence résoudre une situation problème.			
Calcul	(Le nombre d'élèves en réussite du niveau/ Le nombre d'élèves du niveau) x 100			
Choix des données à utiliser	Ventilations	Éléments		
	Étape scolaire	Étape 1, Étape 2, Étape 3		
	Groupes	101;102;103;104; 401;402;403;601;602		
	Intervenants	Enseignants, orthopédagogues et professionnels		
	Moyenne	Moyenne pour chaque groupe		
Utilisateurs	Résultats pour chaque élève	Chaque élève de l'école		
	Sexe	M, F		
	Date de naissance	Jour/mois/année		
	Les directeurs d'école			
	Fréquence de production	Mise à jour	Contrôle des données	Diffusion de l'indicateur
	Manuelle	Tableau de pilotage en lien avec GPI	À l'écran sur le bureau virtuel (outils de la	Deux journées de travail

	commission scolaire)
Fréquence d'utilisation	Après chaque étape (avant le 20 novembre, avant le 15 mars et avant le 10 juillet)
Sources de données	Disponibles Syst Accessib Qualité Développement ème ilité GPI/ Directe Excellent Très élevée Tabl eau de pilot age
Zone 2 : Bases de comparaison	
Objectif	Augmenter de 4% le taux de réussite des élèves en 1re, 4e et 6e année à la compétence résoudre une situation problème.
Temps	Situation de départ : Situation souhaitée : juin 2019 juin 2014 (niveau ciblé pour 2019) 1 ^{re} : 77,4% 1 ^{re} : 81,4 % 4 ^e : 81,5% 4 ^e : 85,5% 6 ^e : 79,2% 6 ^e : 83,4%
De l'organisatio n	Comparaison avec la moyenne commission scolaire Situation de départ : Situation souhaitée :
Indicateurs à mettre en relation pour établir les relations cause à effet	Le nombre d'élèves ayant un trouble d'apprentissage Les adaptations/les modifications mises en place pour les élèves
Zone 3 : Forme de présentation	
Tableaux, graphiques	Un graphique par intervalles de 10 et un diagramme circulaire indiquant le % d'élèves pour chaque strate, et ce par niveau.

Évaluation	Vert : L'atteinte de la cible est en progression importante. Excellent !
	Jaune : L'atteinte de la cible est en progression normale. Il faut tout de même la surveiller
	Rouge : L'atteinte de la cible est en zone critique. Il faut intervenir.

Légende de bonhommes

Zone 4 : Interprétation de l'indicateur

L'indicateur ciblé est relié à un taux de réussite, car ce dernier est souvent utilisé en éducation. La vision en éducation étant la réussite du plus grand nombre, l'indicateur concernant le taux de réussite des élèves prend tout son sens. Les indicateurs qui apparaissent dans le plan de réussite et la CGRÉ sont souvent déterminés en fonction d'un taux de réussite.

Fiche-indicateur : le taux de réussite des élèves au sommaire en mathématique

Zone 1 : Définition et caractéristiques de l'indicateur				
Nom de l'indicateur	Le taux de réussite des élèves au sommaire en mathématique			
Définition	Cet indicateur mesure le pourcentage d'élèves en réussite au sommaire en mathématique.			
Calcul	(Le nombre d'élèves en réussite/ Le nombre d'élèves) x 100			
Choix des données à utiliser	Ventilations		Éléments	
	Étape scolaire		Étape 1, Étape 2, Étape 3	
	Groupe d'élèves		601;602	
	Intervenants		Enseignants, orthopédagogues et professionnels	
	Différentes compétences de mathématique		C1 : C2 :	
	Moyenne		Moyenne pour chacun des groupes	
	Résultats pour chaque élève		Résultats pour chaque élève de l'école	
	Sexe		M, F	
	Date de naissance		Jour/mois/année	
Utilisateurs	Les directeurs d'école			
Fréquence de production	Mise à jour	Contrôle des données	Mise à jour	Contrôle des données
	Manuelle	Tableau de pilotage en lien avec GPI	Manuelle	Tableau de pilotage en lien avec GPI
Fréquence d'utilisation	Après chaque étape (avant le 20 novembre, avant le 15 mars et avant le 10 juillet)			
Sources de données	Disponibles			
	Système	Accessibilité	Qualité	Développement
	GPI/Tableau de pilotage	Directe	Excellent	Élevée
Zone 2 : Bases de comparaison				
Objectif	Augmenter de 4% le taux de réussite des élèves en mathématique à la fin du 3 ^e cycle (niveau ciblé pour 2019)			
Temps	Situation de départ : juin 2014		Situation souhaitée : juin 2019	
	83,30%		87,30%	

Autres écoles primaires	Comparaison avec la moyenne commission scolaire	
	Situation de départ :	
	Situation souhaitée :	
Indicateurs à mettre en relation pour établir les relations cause à effet	Le nombre d'élèves ayant un trouble d'apprentissage	
	La date de naissance	
	Les adaptations/les modifications mises en place pour les élèves	
Zone 3 : Forme de présentation		
Tableaux, graphiques	Un graphique par intervalles de 10 et un diagramme circulaire indiquant le % d'élèves pour chaque strate et ce par niveau	
Évaluation	Vert : L'atteinte de la cible est en progression importante. Excellent !	
	Jaune : L'atteinte de la cible est en progression normale. Il faut tout de même la surveiller	
	Rouge : L'atteinte de la cible est en zone critique. Il faut intervenir.	
	Légende de bonhommes	
Zone 4 : Justification de l'indicateur		
	L'indicateur ciblé est relié à un taux de réussite, car ce dernier est souvent utilisé en éducation. La vision en éducation étant la réussite du plus grand nombre, l'indicateur concernant le taux de réussite des élèves prend tout son sens. Les indicateurs qui apparaissent dans le plan de réussite et la CGRÉ sont souvent déterminés en fonction d'un taux de réussite.	

Étape 4

À partir du modèle du TB proposé, modifier les éléments afin que le tableau représente les besoins du milieu. Il est essentiel d'avoir une base du logiciel Excel ou de s'inscrire à une formation Excel pour pouvoir travailler avec cet outil.

Cliquer sur le lien suivant :

[TB école Hébert.xlsx](#)

Pour les directions d'école désirant aller plus loin dans la réalisation de cet outil, ils peuvent se référer au guide «démarche pour créer un TB avec Excel 2010 : l'essentiel» de Manuela Mendonça qui se trouve en pièce jointe.

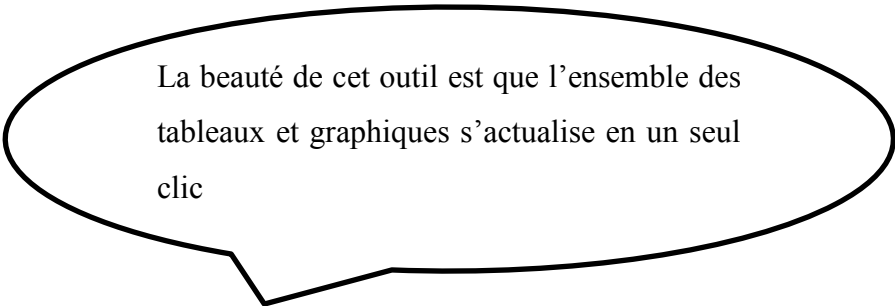
Étape 5

Ajouter la base de données et l'actualiser après chaque étape scolaire.

La méthode est simple :

- 1) Ouvrir GPI
- 2) Exporter les résultats dans accès
- 3) Copier-coller les données dans la feuille Excel nommée BD

- 4) Mettre le curseur dans la base de données
- 5) Aller à l'onglet « donnée » et cliquer sur actualiser tout



La beauté de cet outil est que l'ensemble des tableaux et graphiques s'actualise en un seul clic